



سلسلة الرضا للمعلومات  
REDA PUBLISHING PRESS

كينيث بلانكاره  
مايكل أو. كونور

# الأخلاق الحديثة للإدارة الإدارة بالقيم

ترجمة د. عدنان سليمان



# DIE NEUE MANAGEMENT ETHIK

لجميع



## هذا الكتاب

هل ثمة من قيم، غير تلك المسوغة لإنتاج الربح، والربح وحده، يمكن أن تشكل فلسفة إدارية ناجعة للشركات أو المؤسسات، في سباقها العولمي المحموم، لإكتساب مواقع جديدة؟

نعم، إن العاملين، الزبائن، الخدمة، البيئة المحيطة، والتواصل الإنساني، يمكن أن تكون أهم المكونات الأساسية، لمنظومة قيم، تقوم عليها الشركة، وتحقق النجاح الأكيد. بشرط أن تصبح هذه القيم هي "الرئيس الجديد" في الشركة.

فالقيم التي اتفق الجميع عليها، يجب ألا يتم التعامل معها، بوصفها مجرد برنامج أو فلسفة للإدارة فقط، بل باعتبارها موقف من الحياة أيضاً.

بيد أن النجاح الحقيقي، ليس مجرد إعلان شكلي للقيم، إنما معاشية يومية لها، التواصل معها، وخلق المحيط الآمن لإستمرارها وبقائها. والتوجه عبر القيم، التي إتفق الجميع حولها، لاينته بمجرد توصيفها أو تحديدها، بل يحتاج الى تغيير العادات، ونماذج السلوك، والممارسة والمواقف.

فليست المنظمات أو المؤسسات، هي من يحيل "الإدارة بالقيم" إلى واقع عملي، إنما هم الناس : العاملون، هؤلاء الناس العاديون، الذين يتوجهون عبر القيم المشتركة، وبيتغون أهدافاً مشتركة، هؤلاء هم من يمكنهم تحقيق النتائج غير العادية.

وبرغم ذلك، تظل حقيقة، أن الرهان على كسب "سباق الجردان" لا يخرج بالمرء عن كونه جرداً، بمجرد دخوله السباق، حتى ولو كسبه فعلاً. ذلك أن الحياة لا تختزل الى بعضها : النجاح الفردي والشخصي، أو تحقيق الربح. فثمة أهداف أخرى كثيرة، في هذه الحياة، يمكن الركون إليها، أو الإعتداد بها، وليس أقلها الولاء للمؤسسة - الوطن .





**Ken Blanchard**

**Michael O' Connor**

كينيث بلانشارد

مايكل أو. كونور

# **الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)**

***Die neue Management-Ethik  
(Managing By Values)***

ترجمة: د. عدنان سليمان

شباط / 2000



سلسلة علمية متميزة لنشر ثقافة الإدارة الحديثة والمعلوماتية  
بغية تطوير المؤسسات والشركات التي تسعى للريادة.

### دار الرضا للنشر

تجهيز - قرب فندق برج الفردوس - هاتف: ٢٢٢٤٦١٧

تلفاكس: ٢٢٢٢١٦٣

ص.ب: ٤٢٦٧

E-mail: Reda-Center @ net.sy

التنضيد: مركز جديدة للخدمات الطباعة - هاتف: ٦٨١٦٦٣٠

التدقيق اللغوي: المهندس قاسم شعبان

الطبعة الأولى - حقوق النشر محفوظة

شباط ٢٠٠٠



## تقديم الناشر

إذا كان العالم يعيش اليوم حالة من انعدام الوزن بين التكنولوجيا والمعلومات والعولمة، فإن هذا التسارع الحضاري والزخم التكنولوجي المحاصر لحياة البشر، لن يجد له مستقراً إلا بعد أن يُعاد للإنسان إنسانيته المفقودة، فعالم تتنازع قواه الثروة والموارد والمصالح العالمية، وينوء بضغط البشر الذين أطلقوا العنان للتزايد والاستهلاك، في قرن هادر مليء بالحروب والنزاعات والإنجازات التكنولوجية، فهو عصر نسي فيه الناس أن للبيئة والموارد في هذا الكون حداً للتجدد والاستهلاك والاستفادة البشرية، ولا بد من احترام هذا الحد حتى يبقى هذا الكون عامراً بالحضارة، وبالأكثر أن الإنسان ذلك الكائن غير المستقر سيدرك الفقر الحضاري في التعامل مع الإنسان ككيان واعٍ ومفكر وليس كمستهلك نبيع له ما نتج، هذا العالم المتصارع اليوم يبحث عن الحلول وعن الاستقرار في وقت تفرض العولمة قوانينها ومسيرتها بدون أدنى حد من الديمقراطية والمسؤولية، وكأنها مسار تلقائي فرضه التطور وقوى الواقع التي تمرست في تطوير مصالحها ونمذجة الاستهلاك البشري، تحت ضغط الإعلام وتطور وسائل الاتصال العالمية، فشبكة كالانترنت تفتح الأبواب على انفجار في حجم المعلومات، وتكون من أنواع المعلومات المختلفة سلعاً للتداول والتسويق، وتبني عصرراً للتصفح والدخول في تجارة تعرض فيها السلع الافتراضية، وتوزع فيها السلع عبر العالم عبر متاجر بدون أرفف، ومكتبات بدون ورق، وبنوك تتداول النقد الافتراضي أو الإلكتروني، وشركات عالمية تعرض سلعها من البرامج إلى الصور إلى السيارات مروراً بالكتب والأكلات عبر تلك الشبكة.

لقد استجاب البشر لكل قوى التجارة والتصنيع والخدمات بشكل واسع في القرن العشرين، ولكن عالم القرن الحادي والعشرين لن يكون كذلك لأن منجزات التكنولوجيا، صارت أصعب تسويقاً للبشر، ولا بد من الاستجابة بشكل علمي في الجانب النفسي والفكري والعاطفي للبشر، لأنهم لن يقبلوا عالماً مؤتمتاً فردياً بعيداً عن تآلف البشر من جهة، ومن جهة أخرى لن يقبلوا عالماً مادياً يلغي كيانهم الفكري والإنساني ويعاملهم كآلات أو حيوانات مستهلكة، خصوصاً وأن العالم بدأ ينقسم بوضوح بين شمال غني بالمعلومات وجنوب فقير بالمعلومات، وبدأت فرص العمل بالنضوب بعد تنافس دولي وتطور تكنولوجي قادته الشركات متعددة الجنسيات، تنافس



يخفض التكاليف والأسعار ولكنه لا يضمن للمستهلك وجود القدرة الشرائية لهذه السلع المتزايدة .

وهذا ما ينعكس على عالم الأعمال والمجتمعات الصناعية، فبعد أجيال من الحرية الفردية الشخصية وتعزيز هذه الرفاهية والفردية، يعيش الناس في الغرب في غربة عن ذواتهم وإنسانيتهم، يفقدون الإحساس بمن حولهم، لأنهم يحصلون على احتياجاتهم دون تدخل من الآخرين تحت شعار الحرية، هذا ينعكس على واقع التفكك الاجتماعي واللاهوية، حيث بدأت الدعوات متسارعة نحو الرجوع للقيم الاجتماعية، وضرورة الالتزام بهذه القيم على صعيد المجتمع والمؤسسات والأفراد، وبدأت الدعوات نحو جمعيات أهلية تهتم بالمشكلات الاجتماعية لحماية كيان الدول وشخصيتها.

في هذا الإطار يندرج هذا الكتاب الذي ينقض القيم المادية واختزلها إلى الربح فقط، ويسعى لبناء مؤسسات تحترم القيم الإنسانية والاجتماعية في إدارتها، بعد هذا التناسي والتهميش للقيم في عالم الأعمال، فمؤسسات المستقبل لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها والتزامهم وانتماءهم إلا من خلال رسالة وقيم اجتماعية تتبناها، ولا يمكن للبشر أن يعملوا بهدف الربح والمادة دون النظر لما يحققونه لمجتمعاتهم، ومن هنا يأتي اختيار الدكتور عدنان سليمان لترجمة هذا الكتاب الهام للاطلاع على مسائل حضارية ساخنة في المجتمعات الغربية، ومهمة لتطوير مجتمعاتنا، والاستفادة من هذه التجربة في عدم الوقوع في مشكلات تعانيها المجتمعات الغربية، فالمجتمعات الشرقية تدرك أهمية الترابط الاجتماعي والأسري، وتدرك أهمية التكافل الاجتماعي في عقائدها وممارساتها، ولكنها بدأت تفقد هذا الترابط تحت ضغط المادية والفردية والمصلحة الشخصية، ولا تدري أنها تسعى بمجتمعاتنا الشرقية نحو الانهيار والضياع، وهذا الكتاب يدعونا لأن نحدد استراتيجياتنا في هذا العالم، ماذا نحتاج من هذه الحضارة، وكيف نحافظ على خصوصيتنا الحضارية عبر قيم وتراث هي غنى المجتمعات الشرقية، والتي يجب عدم التخلي عنها، ولكن توظيفها في التطوير الاجتماعي والعملية لبلادنا في ظل هذه التحديات العلمية والاقتصادية للتطوير في القرن الحادي والعشرين.

والله من وراء القصد

دار الرضا للنشر

هاني شحادة الخوري

## مقدمة الترجمة

1. قد يكون من الصعب تجاوز حقيقة أنَّ القرن العشرين كان «قرناً أمريكياً» بامتياز، (الزمن الأمريكي)، ولكنه سيكون من الصعوبة بمكان الجزم بأن القرن القادم هو «قرن أمريكي» أيضاً. فبالقدر الذي استطاعت فيه أمريكا تكثيف الزمن السياسي، والعسكري، ثم الاقتصادي، وأقله، الثقافي، والاجتماعي، لإدارة «أزمة الرأسمالية»، ارتفعت فيه أصوات مفكرين، ومؤرخين، وسياسيين، أمريكيين، وأوروبيين، للتدليل على ما زق «تجديد الرأسمالية» لنفسها، حتى وإن استطالت إلى «العولمة»، أو قدمت «التاريخ منتهياً»، ومكتملاً على الطريقة الغربية. وهكذا، بدأ يظهر منذ بداية التسعينات العديد من هذه الأعمال الفكرية<sup>(٥)</sup> التي تحاول رسم استراتيجية بقاء للرأسمالية، تتفق ومنطق المنافسة، والاندماجات المتسارعة في ظل العولمة. ذلك أنَّ المجتمع الغربي، وتحديدًا الأمريكي، ينوء تحت هيمنة الفردي، على حساب الجماعي، وهذا بدوره، يمعن في تعظيم امبراطورية الفردانية، وتضخيم الذات، واختزال قيمها إلى الحرية المنفلتة من المسؤولية الاجتماعية، وتكريس «البراعماتية» كقيمة عظمى في الحياة.
  2. من هنا، يجيء هذا الكتاب، «الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم» في السياق ذاته، لي طرح فلسفة إدارية، مختلفة وغير تقليدية، تعلي من شأن «القيمي» والجماعي، حيث تستطيع الشركات من خلالها البقاء والمنافسة وتحقيق الأرباح، واكتساب مواقع هامة في الأسواق المعولمة.
- قد يكون من غير المألوف أن تعدّ «القيم» بمثابة «رئيس جديد للشركة»، القيم، التي

(٥) يمكن في هذا السياق العودة إلى أعمال «بول كينيدي» و «نعم تشومسكي» وأعمال أخرى كثيرة مثل:

- ١ - الصراع على القمة، ليستراثرو (١٩٩٣) عالم المعرفة، الكويت، ١٩٩٥/٢٠٤.
- ٢ - الثقة: الفضائل الاجتماعية ودورها في تحقيق الرخاء الاقتصادي، فرانسيس فوكوياما (١٩٩٥). ترجمة: معين الامام، وحجاب الإمام، دمشق ١٩٩٨.
- ٣ - مستقبل الرأسمالية: كيف تصوغ القوى الاقتصادية عالم الغد، ترجمة عزيز سباهي، دار المدى، دمشق، ١٩٩٨.
- ٤ - مجتمع المسؤولية: الفردانية والأخلاق في المجتمع الديمقراطي، اميناي اتزيوني، دار كامبوس، ألمانيا ١٩٩٩، وسأعمل على ترجمته لاحقاً.



اعتُقد، لفترة طويلة، أن «الإنسان الاقتصادي» يمكنه، وبحكم عقلانيته، أن يتخذ القرارات الرشيدة، الكفيلة بتحقيق منفعته، دون الاتكاء عليها. بيد أن سعي الأفراد، منفردين، بقراراتهم الاقتصادية، يصادر منهم الاحتكام إلى معايير أخلاقية، ومجتمعية، ويفقدون الالتزام والتواصل الاجتماعي. وهكذا، يمكن للشركة أو المنظمة أن تحقق النجاح بمعايير مادية مختلفة، لكنها قد تخسر الإنسان والاجتماعي، حين تتجاهل العاملين لديها: إنسانياتهم، وكرامتهم.

«الإدارة بالقيم» مشروع فلسفة إدارية يقدم نفسه بديلاً عن فلسفات إدارية، وتنظيمية سابقة، هذه الفلسفة، التي تقوم على مرتكزات أساسية، مثل: العاملون، الزبائن، الخدمة، والبيئة المحيطة. وعبر خلق المناخ التنظيمي الملائم لتحديد الأهداف والأولويات (رسالة المنظمة)، وتعريف أساليب الاتصال، وآليات التوجيه، والاعداد، يصبح في متناول الشركة: «قيماً جديدة» يتفق الجميع عليها (قد تكون: الاستقامة، والنجاح، والعدالة، والربح، والرضا الوظيفي، و...)، هذه التي ينبغي الاحتكام إليها في كل قرار يُتخذ، لاستمرار الشركة، ورفع مقدراتها، على الأداء والإنجاز المتميزين.

3. إن اختياري لهذا الكتاب، والعمل على ترجمته، لا يحتمل الاعتراف بفقدان كلي لمنظومة القيم في مجتمعنا، بقدر الاقرار، إنَّ الركون إلى «الإدارة: كمجرد فلسفة نظرية»، لا يخرج عن كونه مشجباً، نعلق عليه هروبنا، من ضرورة «الإصلاح الإداري الشامل». فإذا كان ثمة من مجتمعات غنية، بمنظومة قيم، فهي لا بد «الشرقية»، وليست اليابان، أو الصين، أو ألمانيا، وكوريا الجنوبية، بعيدة عن هذا التناول في تفسير جزء هام من نجاحاتها الاقتصادية.

إنَّ «الإدارة»، التي يُرفع لواءها، في عصرنا، كحامل لمشروع التطوير، والتغيير، لا تُختزل إلى «النظري» فقط، وهو يُستنبت في واقع آخر، غير واقعنا الإداري، هذا الذي يفتقر، إلى «نظرية في الإدارة»، أو «ثقافة إدارية» يتكئ عليها، وهو ينشد تجديد نفسه.

ولعل أبسط تمثيل لهذا «الهم الوطني»، الذي ينفلت اليوم، رغم تحفظ «الحرس القديم» هو اعتقادي، أنَّ إدارة القطاع العام «(في كليته وليس في جزئياته) يمكن تمثيلها،

«بالاوركسترا السمفونية». فهي، وإن احتاجت إلى «قائد» - وهو هنا المدير، أو فئة المدراء - غير أنها لا يمكن أن تطلق لحناً منسجماً بغير عازفيها، مجتمعين معاً وبالقدر الذي، لا يمكن فيه، تجاهل أبسط عازف فيها، مهما صغر دوره، إذ أن أي «نشاز» منفرد يعطل أداء وانسجام العمل الموسيقي بكامله. كذلك، فالمؤسسة العامة، أو الشركة، هي الفرقة الموسيقية، ومديرها هو «قائد الأوركسترا»، هذا الذي، لا يستمد «قدرته الإدارية»، منفرداً لوحده، أيًا كانت معرفته، أو فلسفته الإدارية إلا بالقدر الذي يشارك فيه ويبدع جميع العازفين: جميع الفريق في المؤسسة.

هذه الشراكة، وهذا الانسجام، والاعتراف المتبادل، والاحترام المسؤول، بين أعضاء «الفريق» هو الذي ينتج «عملاً سمفونياً رائعاً» وهو المطلوب في مؤسساتنا العامة، حيث الاتفاق على «قيم» مجتمعية ووطنية التمسك بها، والاحتكام إليها، أثناء «عمل الفريق». وليس هنالك من حاجة للابتعاد كثيراً في البحث عن هذه «القيم»، إنها موجودة فينا، داخلنا، بيد أنها تذوي، وتناهى، تحت غياب مناخها، والاعتراف بها، والإيمان بها. وفي هذا، كل هذا، دعوة للاعتراف بأن تفسير ما يجري اقتصادياً (وبالتالي إدارياً) لا يستقيم بالبحث عبر الاقتصادي وحده (رغم أهميته)، ذلك إن الاجتماعي والثقافي: «القيمي»، هو الذي يملك الإجابة على مشكلاتنا الاقتصادية، وهو الذي يجب أن يكون، عنواناً «للاصلاح الإداري». إنه الإنسان أولاً، وليس فلسفة المؤسسة أو الشركة، هذا الذي يجب أن يكون موضوعاً للتشخيص وهدفاً للارتقاء. الإنسان الذي يستحق أن يعمل وفق استراتيجيا عقلانية لاستشراف المستقبل، وليس بدفعه ليكون موضوعاً للتجريب (الإدارة بالأهداف أو بغيرها).

فالتجريب (الصح والخطأ) هو نقيض الاستراتيجية، إنه الركون إلى «اطفاء الحرائق» المستمرة، بدلاً من التخطيط لعدم وقوعها بالأساس. ذلك أنه، ثمة فرق كبير بين الانسياق لدعوى «التغيير» وبين «إدارة التغيير» ذاته.

دمشق / شباط / ٢٠١٠

د. عدنان سليمان



## فهرس الموضوعات

|   |     |
|---|-----|
| • مقدمة الناشر.....   | ٣   |
| • مقدمة الترجمة.....  | ٥   |
| • مدخل وتقديم.....  | ٩   |
| الفصل الأول: إعتراف وإدراك.....   | ٢١  |
| الفصل الثاني: الأهداف الثلاثة للحياة.....   | ٣١  |
| الفصل الثالث: عملية الإدارة بالقيم.....   | ٤٥  |
| الفصل الرابع: بداية البحث.....  | ٥٩  |
| الفصل الخامس: تحديد الأهداف والقيم، (المرحلة الأولى،<br>لعملية الإدارة بالقيم)..... | ٦٩  |
| الفصل السادس: الإتصال، (المرحلة الثانية، لعملية الإدارة بالقيم).....                | ٨٣  |
| الفصل السابع: الإعداد والتوجيه (المرحلة الثالثة،<br>لعملية الإدارة بالقيم).....     | ١٠١ |
| الفصل الثامن: بداية الانطلاق، لرحلة الإدارة بالقيم.....                             | ١٣٣ |
| الفصل التاسع: عودة إلى انطلاقة الإدارة بالقيم.....                                  | ١٥٣ |
| الفصل العاشر: مواصلة الخطى.....   | ١٧٧ |
| • بطاقات شكر.....   | ١٨١ |
| • مركز تخديم الإدارة بالقيم.....  | ١٨٥ |
| • المؤلفان.....   | ١٨٧ |

## مدخل وتقديم

قبل ما يزيد عن السنوات العشرة، كنتُ قد اشتركتُ في أحدِ المؤتمراتِ، التي قدّم فيها (جون نايسبيت John Naisbitt) كتابه المعنُون: الاتجاه العام لفرص العمل (Megatrends des Arbeitsplatzes)، والذي كان قد أنجزه مع زوجته «باتريسيا ابوردين» (Patricia Aburdeene).

وقبل نهاية محاضرتي، تحدّث جون عن حلمه القديم، حيث يأتي اليوم الذي يستطيع فيه أن يقدم قائمةً «للشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»<sup>(١)</sup>: (Fortunate 500) (وباللغة الألمانية، الشركات ٥٠٠ السعيدة الراححة). وقد أثارت فيّ إشارة «جون» الطريفة، واقتراحه عن الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً، إعجاباً وفضولاً كبيرين، بيد أن ما أوقد حماسي لفكرته، ذلك التعريف الذي أطلقه للشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً.

وفيما إذا كان في مقدور شركة ما، أن تكون من الـ ٥٠٠ الناجحة، فإنّ ذلك يتعلق بالدرجة الأولى، كما نعلم جميعاً، بحجمها، ومبيعاتها. وبالمقابل فإن «المصانع - ٥٠٠ الأكثر نجاحاً»<sup>(٢)</sup> تعرّف بشكل آخر. وشرح «جون» أنّ ذلك يتعلق بنوعية الخدمات التي تقدمها لربائنها، ونوعية الحياة التي توفرها لعمالها ومستخدميها.

(١) ينسحب مفهوم الشركة هنا، «Unternehmen» على الشركة أو المؤسسة الصناعية والتجارية أو المشروع الصناعي والتجاري. ومع أن ترجمة Fortunate إلى الألمانية تجعلها أقرب إلى مفهوم الحظ، فإننا نفضل استخدام مفهوم النجاح الذي تحققه وتحظى به الشركة.

(٢) ينطوي مفهوم «Betrieb» على مستوى جزئي آخر للشركة. فهو يعادل هنا المعمل، والمصنع والمزرعة ومؤسسة الخدمات. في حين أن الشركة أعلاه، قد تضم عدداً كبيراً من الأفرع (مصانع، معامل) - المترجم.

لقد أذهلتني هذه الأفكار «لجون» عن مثل هذه الشركات ، لدرجة أنني انتظرت انتهائه من عرضه ونزوله عن المنصة ، ماراً بي ، حيث بدأت الحديث معه حول «مفهوم الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً» ، وسألته فيما إذا كان قد فكّر من قبل بتفاصيل هذا المشروع ، أو فيما إذا كان يملك الآن تصوراً واضحاً لفكرته هذه ، وما هي المعايير التي يتوجب على مثل هذه الشركات الوصول إليها ، لتعتبر من الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً ، أجاب «جون» على كلّ ذلك ، بأنه لم يفعل حتى الآن.

بادرت «جون» في السياق ذاته ، باقتراح ، بأن يقوم بوضع أو تحديد جملة المعايير العامة لمثل هذه الشركات ، ثم إيجاد السبيل للبحث عن الشركات أو المنظمات التي يمكن أن تكون قد بدأت أو قطعت شوطاً على طريق «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً».

أعجبت «جون» هذه الفكرة ، غير أنه كان يعمل مع «باتريسيا» في تلك الأثناء على كتابهما التالي : «الاتجاه العام ٢٠٠٠» (Megatrend 2000) ، وهكذا طلب مني «جون» بأن أقوم بدفع هذا المشروع ليقف على قدميه .

وفي سياق الإعداد والتحضير لذلك ، تحدثت ، أولاً ، مع «ماري فالفي فولر M.F.Fuller» ، إحدى زميلاتي . و«ماري» هذه ، تعمل منذ وقت طويل في مؤسسة الاستشارات المعروفة عالمياً ، (Mckinsey and Company Inc.) ، وتهتم بقضايا سير العمل في عدد من المنظمات .

وبينما كنا «أنا وماري» ، نقوم بالبحث المضني حول موضوع «الأداء المتميز للشركات» ، راودتنا فكرة ، أنّ المؤلفين والباحثين ، عندما يتحدثون عن «الأداء المتميز» يركّزون عملياً على النتائج المتحققة اقتصادياً ، والتي تعدّ كمحددات أو مؤشرات تقليدية للنجاح ، ومتعارف عليها ، لتأهيل الشركة لتكون طليعية ، أو رائدة في مجال خدماتها .

وينتمي عادة إلى هذه المؤشرات، سلسلة «القيم» مثل: التصريف، الربح، العائد على إجمالي رأس المال، إيراد رأس مال. . وبما أن ترتيب أو تصنيف الشركات الرائدة، يقوم على قاعدة أو أسس هذه المؤشرات، فإنّ الباحثين والمستشارين، يُخضعون النهج الإداري، والطريقة الإدارية لهذه المؤسسات، للتمعن الدقيق، وذلك، في محاولة للتعرف على أسرار النجاح التي تعمل بموجبها هذه الشركات.

وكلمًا أمعناً في الماضي، أنا وماري، مشغولين على هذا المفهوم التقليدي «للأداء المتميز» كلمًا بدا لنا هذا التعريف للمفهوم، أكثر غرابة. وقد حصل ذلك، بسبب أنّ ملاحظتنا أو مشاهدتنا لحوافز، أو توقعات الناس، قد انتقلت إلى حيّز عملها بشكل واضح. وهكذا، كما هي الحال في جميع الشركات، يندمج ويعمل هؤلاء العاملون في ظل أسواق سريعة التغير، متوجهة عبر المنافسة والاندماج، لدرجة تماهي هؤلاء العاملون مع هذا السياق العام.

وهكذا، يمكن الاستنتاج، أنّ المنهج أو الطرق التي استطاعت طيلة ثلاثين عاماً المنصرمة، أن تحقق النتائج المرجوة للمؤسسات والشركات، لم تعدّ فاعلة بما يكفي، للوصول إلى نتائج مماثلة في التسعينات وما بعدها. سيّما وأنّ المتغيرات العالمية المترافقة بالتطور المتسارع للاقتصاد العالمي، تفرض استعداداً جديداً، وقابليةً مختلفة، تتناسب مع حجم هذه التحديات، واستحقاقاتها على الصعيد العالمي. وانطلاقاً من هذا، جاء تركيزنا على تلك الأسس التي رأينا أنّ الشركات الفعّالة تقوم عليها، وهي رسالتها (هدفها)، وقيمها (Mission and Werte)<sup>(\*)</sup>.

(\*) إنّ مفهوم «القيم» هنا، لا يُختزَل إلى الربحية التي تحققها المؤسسة أو الشركة، فهو تكريس لمنظومة أخلاقية قيمية، ينتمي إليها الأفراد والمؤسسة والزبائن في علاقاتهم الإنسانية، والتي لا تُختزَل هي الأخرى بدورها، إلى مجرد علاقات تنظيمية بين الأفراد - المترجم.



فالشركات مطالبة اليوم، أكثر من أي وقت مضى، أن تكون واعية لمعرفة الإجابة عن أسئلة من نوع: لماذا قامت هذه الشركة، وما هي رسالتها، وما هي المبادئ التي تنظم، أو تحدد عملها؟.

واليوم، لم تعد هناك تلك التصورات القيمية، التي نظمت سلوك المنظمات، ولوقت طويل. وهذا يعادل: ليس إيجاد بدائل أو إمكانيات فلسفية هامة للشركة، بقدر ما هو الشرط الضروري للبقاء والاستمرار.

إن الإكراه الخاص، الذي ترضخ له الشركات اليوم، يجعل من مسألة نجاحها أمراً مرتبطاً بتحقيقها للفعالية. فالشركة التي تملك تصوراً جلياً لهدفها وقيمها، تجسّد قاعدة نوعية لتقيّم عملها، وللتطوير المستمر لفلسفتها الإدارية.

وهكذا، جاء «مفهوم - ٥٠٠ الأكثر نجاحاً» مفهوماً مقنعاً، لدرجة أن «نورمان فنسنت بيل، Norman Vincenet Peale» وأنا، قد شدّدنا في كتابنا «قوة القيادة الإيجابية: أن الاستقامة تعود وتنتمي إلى التصورات القيمية»، وقد كان «إرف كام: Erv Kamm» مديراً لشركة (Norstan) المستوطنة في (Minneapolis) كشركة اتصالات. قد قرأ في أحد الإصدارات التي قدّمها له «سيد. ك. Sid C.» رئيس مجلس الشركة، حول «الشركات - ٥٠٠ الأكثر نجاحاً».

حيث راح الاثنان «كام وسيد» يسألان: كيف يمكن للمرء أن يجعل شركتهم (Norston) إحدى هذه الشركات الناجحة. وفي النهاية لجأ «كام» إلينا للإجابة عن تمنياتهما بتحويل الشركة إلى واحدة من تلك «الشركات». ولذلك، كان علينا، أنا و«ماري فولر» السفر إلى «مينابوليس» حيث الشركة، وزيارة «كام وسيد» و«باول باستسوكي P. Baszucki». وبذلك، فإن المشروع الأول للشركات الـ ٥٠٠ الأكثر نجاحاً قد بُدئ بإخراجه إلى الوجود.

وقد كان امتلاك تصور عن المشروع واضحاً، لدرجة اعتقادنا بسهولة تطبيقه. غير أن التأثير الإيجابي والواضح لهذا المفهوم، دفعنا إلى رؤية الحاجة «لخبير» (Expert) من أجل المناقشة والتدخل بجملة من القيم الراسخة. وهنا تحديداً، وعند هذه النقطة، كان حضور «مايكل أو. كونور M. O. Connor» ضرورياً.

وبينما كنت منهمكاً في الإعداد والتهيئة لأسس سلوكية ترصد أفعال الناس، سواءً في حياتهم الخاصة، أو أماكن عملهم، كان «مايكل» يبحث وبشكل منتظم في إمكانية التطبيق العملي لتلك المعارف النظرية حول القيم. وفي الوقت الذي كنت قد تعرفت فيه على «مايكل»، وكان ذلك عام ١٩٩٠، كان «مايكل» قد اكتشف حتى تاريخه، طاقات ومؤثرات قيمية غير موظفة، أو مستخدمة، وباعتبارها قوة اندماج اجتماعي، في حياة أفراد فاعلين، ومجموعات عمل، وفرق ومنظمات. وبذلك حاول «مايكل» الاشتغال على تلك القيم، واستخدم علمه ومعرفته، ووضعها موضع التطبيق العملي، مع عدد من المستشارين والزبائن الآخرين.

وكننت قد سألت «مايكل» فيما إذا كان يتصور إمكانية استخدام «عملية الإدارة بالقيم» (Managing by Values)<sup>(\*)</sup> التي طورها بنفسه، من أجل تطبيق

---

(\*) «Managing by Values» الإدارة بالقيم، أو عبر/ ومن خلال القيم، عبارة عن فلسفة إدارية سيتم شرحها في هذا العمل، غير أن مفهوم «الإدارة بالأهداف» (Managing by Objects) العائد «لبيتر دراكر» (Peter, F. Drucker) يختلف عن الإدارة بالقيم، إذ يركز على مفهوم: إتاحة الفرصة لطاقات الفرد ومسؤوليته، فتعطي توجيهاً مشتركاً للجهود والرؤية الجماعيتين، وخلق مبدأ العمل بأسلوب الفريق وتماهي أهداف الفرد مع المصلحة العامة، وما يستطيع تحقيق هذا، هو «الإدارة بالأهداف، والتحكم بالنفس»، على حد قول «دراكر». هذه الفلسفة، التي تركز على مفهوم وظيفة الإدارة، وتحليل المتطلبات المحددة لفريق الإدارة، والعقبات التي تعترضه، كما تركز على فكرة العمل والسلوك الإنساني، كما أنها تتضمن الأداء، وذلك =

أو تنفيذ مشروعنا حول «فلسفة الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، وعندما كان جواب «مايكل» بالإيجاب، أصبحت شركة Norstan مشروعنا الأول المشترك لتطبيق عملية الإدارة بالقيم على «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً».

وكان «مايكل» قد قاد عملية تغيير شاملة في إحدى الشركات في تكساس وتدعى «Holt» إحدى الشركات الإقليمية الكبرى في مجال إنتاج: «caterpillar» و «Gaskompressoren». «بيتر هولت Peter Holt» مدير الشركة أراد أن يدير شركته بفعالية، بحيث يرسى دعائم شركة قوية أو يخلف تراثاً، يتجاوز ضرورة تطوره وتنمية قدراته شخصياً، ليصل إلى خارج أو مجال قيادته. ولم يمض وقت طويل حتى كانت شركة «هولت» قد انضمت إلى مشروع «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، لتكون ثاني هذه الشركات التي يتم كسبها في إطار هذا المشروع.

ولقد توزعنا المسؤوليات، حيث ركّز «مايكل» على مساعدة الشركات المنضوية تحت مشروعنا، في صياغة قيمها المركزية، وفريق الإدارة التجارية في تحديد وتمثّل القيم الشخصية. وفي محاذاة ذلك، طوّر «مايكل» آليات أخرى، تعمل على تماهي وانسجام قيم الشركة وقيم الفرق الفردية، التي قد لا تكون متفقة أو منسجمة مع بعضها البعض.

بينما كانت مهمة «ماري» تتمحور حول تحديد مجال القرارات الاستراتيجية، والنهج الإداري، وتماهيها مع الطاقات القصوى، من أجل

---

= بتحويل احتياجات الأهداف إلى أهداف شخصية. فالإدارة بالأهداف: تقوم على فكرة فريق العمل الجماعي ومشاركتهم بهدف عام مشترك، للحصول على نتائج جماعية تنبع من أهداف المؤسسة ذاتها. ومع أنه قد يكون استباقاً للنتائج التي ستحققها الإدارة بالأهداف، «التي اعتمدتها بعض مؤسسات القطاع الصناعي في سورية، إلا أننا نميل إلى الاعتقاد، أن هذه الفلسفة التي تتوخى النتائج، تحتاج إلى فلسفة أخرى مكملة، تُعنى بالوسائل، وتعتمد منظومة قيم للنجاح» وهي «الإدارة بالقيم» - المترجم.

صياغة وتشكيل قيم مشتركة، ومطابقتها مع النتائج المتحققة. أما أنا - بلانكارد - فقد أوكلت إليّ مهمة المتحدث والقائد التشجيعي لعملية «الإدارة بالقيم»، والموقع المركزي كمدير رئيسي لمشروع الشركات التي نعمل على إعدادها، لتكون من «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً».

وكلّ هذا، جعل هدفنا ينصب على تكيّف الواقع مع الرؤية التي اعتمدناها سابقاً، الأمر الذي اقتضى أن نعمل مجتمعين مع شركتي «هولت» و«نورستان» (Holt)، (Norstan) على قرارات نوعية وهامة، وعلى تعديل، ثم تحديد النهج الإداري المركزي. وبعد قرابة السنوات الثلاث، انصب اهتمام «ماري» الرئيسي على ربط استراتيجيات الشركات مع «إدارة التغيير» (Change-Management)<sup>(\*)</sup>، وعمليات التعلّم التنظيمية. بينما اتفقنا «مايكل» وأنا، مع زميلين آخرين لنا «فرد فينش» F. Finch و«دياتسيكارمي D. Zigarmi»، من «مركز بلانكارد للتدريب والتنمية» (Blanchard Training and Development) (BTD) من أجل مواصلة تطوير مفهوم «الإدارة بالقيم» (Managing-By-Values).

وفي العام ١٩٩٢، عملنا على تأسيس «مؤسسة الشركات الناجحة»، كمنظمة ينصب اهتمامها العام على التطبيق العملي، وتشجيع «مفهوم إدارة

---

(\*) إدارة التغيير: منظومة متكاملة ومنسقة للجهود البشرية في المنظمة، لإرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات. ومع أنّ دوافع أو أهداف التغيير، تقوم على زيادة الانتاجية، وتقليل المستخدم من المواد، وتحسين نوعية الحياة، والارتقاء بمستوى الأفراد، وتخفيض التكلفة. إلّا أنها تنتج قوى دافعة للتغيير، وقوى محافظة ومضادة للتغيير. إنها «الحرس القديم» الذي تتعارض مصالحه الفردية وامتيازاته مع التغيير، باعتباره محاولة اصلاح، «وسحب» الامتيازات من الأقلية، وما أكثر هذا «الحرس»، اليوم، المتمسك بنمط الإدارة القائمة التي تشيع له «مناخاً» من الإدارة بالدوافع، والامتيازات - المترجم.



الشركات - ٥٠٠ الأكثر نجاحاً». وكقطاع مشترك، مع «مركز بلانكارد للتدريب والتنمية» رافقنا مؤسسة «مشروع الشركات - ٥٠٠ الأكثر نجاحاً» في رحلتها عبر «الإدارة بالقيم».

وفي هذه الأثناء، عمل «مايكل أو. كونور» كمدير لفرع الاستشارات (Consultingbereiche) في «مركز الإدارة بالقيم».

وكرئيس لمركز «بلانكارد للتدريب والتنمية»، أعمل أيضاً كمحدث رئيسي، وقائد تشجيعي لعملية الإدارة بالقيم. بينما يأتي فريق آخر من الزملاء في المركز مع «مايكل» وخبراء آخرون ليعملوا بصفة مستمرة على التنفيذ العملي لمفهوم أو مشروع «الإدارة بالقيم».

ويعود إيماني «بالإدارة بالقيم» لأنني شاهدت بنفسي، تلك المزايا والإيجابيات التي منحتها هذه العملية، للمنظمات المشتركة بتطبيق هذه الفكرة. فقد استطاعت هذه الشركات صياغة وتحديد أهدافها المؤسسية ومنظومة قيمها الاستراتيجية، بكل وضوح، ثم إيصال هذه القيم إلى جميع الفروع لديها. وهذا يوضح جلياً هدف الرحلة الذي تسعى إليه جاهدة، لقيادة الشركات استناداً إلى هذه القيم.

هذا الكتاب الذي بين أيدينا، يوثق تاريخ نجاح هذه الشركات، بالنظر إلى الانتاجية، والرضا الوظيفي للعاملين - وللزبائن، وربحية رأس مال. وقد أثرتنا تقديم هذا التاريخ في سياق سردٍ روائي، مع أنه يستند إلى تقارير الخبراء، والزبائن، والعاملين، لدى شركتي (Holt) و (Norstan) وشركات أخرى في «مشروع - الإدارة بالقيم».

وهكذا، فالأخلاق الحديثة للإدارة، يمكن أن تكون لإدارتك، أو شركتك، فتعمل على تغييرها. فأنا و «مايكل»، ندعوكم لمرافقتنا في رحلة

«الإدارة بالقيم». وهذا التاريخ الذي نقدّمه ، وفقاً لخبرة ودعم «جيم بالارد: Jim Ballard»، يصف التحولات التي شهدتها المنظمات. فتظهر تلك التغيرات الهامة التي تؤثر على العاملين فيها، وعلى زبائنهم، والمساهمين فيها. هؤلاء، الذين يراهنون دائماً على نجاح منظماتهم. فأهلاً بكم إلى رحلة «الشركات ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً».

كينيث بلانكارد



# الفصل الأول

## اعتراف وإدراك





## الفصل الأول

### اعتراف وإدراك

غادر «توم يومانس Tom Yeomans» عمله متجهاً إلى منزله، غير أنه وبخلاف العادة، قد خرج اليوم باكراً من عمله، ولم يسلك الطريق نفسه إلى منزله، حيث راح يقود سيارته الفضية من طراز (Lexus) باتجاه طريق ريفي، متوقفاً بعد أكثر من ميل على طريق زراعي. وينتهي هذا الطريق الزراعي عند تل أخضر، ماراً بغابة صغيرة، حيث يمتد النظر، ليعانق الروابي المنحدرة باتجاه نهر صغير. تأكد «توم» أنه أوقف محرك سيارته، وترجل منها، ومشى بضع خطوات قصيرة، ثم توقف فجأة. حدّق في النهر ملياً، مثبتاً عينيه واجماً. وحتى نظارتيه السوداوين، التي تظلّ عينيه من شمس بعد الظهر الدافئة، ما كانت لتخفي أنه يواجه مشكلة ما، غيرت طريقه اليوم، منتهية به هنا، وكأنه غير مدرك لكل ما فعله.

وللوهلة الأولى، تبدو حياة «توم» كقصة نجاح فريدة. فقد استطاع، قبل أن ينهي الأربعين من عمره، أن يصبح رئيساً لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة، التي تحقق أرباحاً ضخمة، وكانت لأكثر من مرة رائدة في مجالها، كما وتتمتع بشهرة جيدة في موطن استقرارها. ويعيش «توم» مع زوجته وأطفاله في بيت جميل يقع في ضاحية المدينة. وكلّ هذا النجاح والاستقرار، الذي يمكن أن يكون موضع اعتزاز وفخر لكل إنسان، جعل «توم» يبدو وكأنه «يملك كل شيء»، وبالتالي لا ينقصه شيء.

إنّ كلّ هذا الذي أنجزه «توم» في حياته، كان موضع سعي ورغبة حقيقيين له. فقد استطاع حتى الآن، أن يختار حياته، واضعاً أهدافه بوضوح،

ثم عاملاً على تحقيقها بنجاح. وهذا ما جعله يصل إلى مرحلة، راح يصفها معظم الناس الذين يعرفونه، بأنها «ذروة النجاح: Zenit des Erfolgs».

ومع كل هذا، كان يرافق «توم» شعور بالوحدة، والفراغ، والبعد عن الأشياء التي أنجزها، والتي صنعت منه إنساناً ثرياً. وبإيجاز شديد، يشعر «توم بومانس» بأنه غير سعيد.

رفع «توم» حجراً صغيراً وقذف به إلى الماء. وبينما كان يتابع دوائر المياه المتلاحقة اتساعاً، عاد بتفكيره إلى الماضي البعيد، حيث كان قد أسس مع «باري لوفتينغ Barry Lofting» مصنعاً (L&Y) مشتركاً. فالإثنان، كانا صديقين منذ أيام الدراسة الثانوية، وقد عملا معاً ليلاً ونهاراً، ليجعلا من (L&Y) مؤسسة رائدة في مجالها الإنتاجي.

وقد كانا سعداء بما فعلاه، إذ أن نجاحهما يعود إلى حقيقة، أنهما يجسدان شخصيتين مختلفتين، بأسلوبين مختلفين عن بعضهما البعض. فقد كان «توم» الأكثر إقداماً ومبادرة من «باري»، ولا تثنيه المخاطرة أو المغامرة عن عمله، منتعشاً وراضياً كلما تجاوز «لعبة» أو مغامرة. وبالمقابل، كان «باري» يجسد الإنسان العاقل والرزين، مستخدماً مواهبه في بناء الثقة والعلاقات الشخصية المميزة، للعمال وللزبائن.

ثم بدأت المشكلات، عندما باع «توم» المصنع لأحد المستثمرين الأجانب، دون أن يُعلم صديقه «باري»، هذا العمل، الذي لم يسامحه عليه مطلقاً.

ولقد حاول «توم» ثانية، للتخلص من هذه الحالة، أن يدفع شريكه للبدء من جديد، كأن يسأل «باري»: لما تتصرف هكذا، أنت الآن ثري جداً؟ المعذرة: سامحني، فالمال لم يكن القضية الحاسمة بيننا. ثم أدرك «توم» أخيراً، أنه قد أخفق في محاولة اقناع «باري»، للبدء بمشروع جديد.

حدّق «توم» ملياً في مياه النهر، واسترجع في ذاكرته ثانية، ذلك الحديث المُحزن، الذي دار مع «باري»، الذي غادر مكتبه لغير رجعة.

- إهدأ «باري» فأنا لا أزال بحاجة إليك، هكذا راح «توم» يلحّ على شريكه. نحن الإثنين، الزملاء القدامى، نستطيع تجاوز ذلك. وسترى ذلك بعد أقلّ من سنتين. وسيكون مطلوباً منا أن نعمل اثنتي عشرة، بل ربما أربع عشرة ساعة يومياً، ولكننا بذلك، سنكسب رهان المنافسة. ولن يكون هذا فقط، فأنا أضمن لك أننا سنضعاف رأسمالنا أربع مرات. وحينها نستطيع شراء أرض في (Baja)، وقضاء وقتنا كاملاً مع نساءنا وأطفالنا، ونحن نطوف حول العالم.

نظر «باري» إلى «توم» ملياً، قائلاً له: قل لي بكل أمانة وصدق:

- كلّ ما تريده يا عزيزي، أجب «توم».

- «متى كانت آخر مرة لك مع «لسلي» Leslie والأطفال، حيث اتخذت المبادرة وفعلت شيئاً مشتركاً يرضيكم جميعاً؟»  
خيم السكون قليلاً، ومرت ثوانٍ بطيئة وثقيلة..

- «متى كانت آخر مرة، حيث جلست إلى «لسلي» وتحادثتما؟»

ومرة أخرى، هذا السكون الذي لا يُحتمل، حيث خيم على المسافة التي كانت تفصلهما عن بعضهما.

- إن هذا ما توقعته.. ثم أطلق «باري» تنهيدة عميقة وقال:

- يتوجب عليّ الذهاب الآن..

وحين وصل إلى الباب، التفت إلى «توم» مرة أخرى، محدّقاً في صمته ووجومه:

- إن مشكلتك يا «توم» أنك شاركت في «سباق للجرذان». غير أنك تعلم جيداً، وحتى في حال فوزك بالسباق، أنك ستبقى، ورغم ذلك، «جرذاً».

تلك كانت المرة الأخيرة، التي يلتقي فيها «توم» مع «باري». فقد كان ينتظر من صديقه العزيز جداً، أن يكون ذلك الإنسان، الذي استطاع معه أيام الدراسة الثانوية، أن يكسب سباق السباحة، المرة تلو الأخرى. وبعد ذلك، قضاء عطل مشتركة في (Alaska)، إلى أن قاما بتأسيس الشركة معاً. بعد هذه المحادثة، تمحورت خطط «توم» حول تأسيس شركة جديدة. ومن خلال ذلك، أصبح نائباً للرئيس الإقليمي لشركة (RimCo)، حيث تدرّج بسرعة كبيرة، كمورد لصناعة السيارات.

وفي السنوات التالية، انصب اهتمامه، على الكفاح بلا هوادة للوصول إلى منصب مدير المهن لدى شركة (RimCo). وبعد أن تسلق الدرجات جميعها ليصل إلى موقع الرئيس، راح يسأل نفسه: ما هي كلفة هذا النجاح؟ إنها ساعات عمل إضافية، ومكالمات واجتماعات تستمر حتى ما بعد منتصف الليل، ثم السفر المتواصل لعقد الصفقات والأعمال. ولم يجد «توم» الوقت الكافي، ليكون عضواً أو فرداً حقيقياً في أسرته. وقد كانت «لسلي» تعيد على مسامحه دائماً، بأن الأطفال يكبرون بدونها.

فكر «توم» ب «لسلي»: فقد كان من النادر أن يبادرا الكلام معاً، وإن حدث، فذلك فقط، من أجل تحديد مواعيده. ومن الطبيعي إذاً، أن يخلدا إلى النوم ليلاً في أوقات متباعدة عن بعضهما البعض. كذلك فكر بالأولاد. ففي الأسبوع الأخير عاد إلى المنزل بعد غياب ثلاثة أيام، قضاها في سباق محادثات استراتيجية في أحد فروع المصنع. وفي اليوم التالي صباحاً، كان «مايكل»، ابنه ذي الأربع عشرة سنة، قد دخل غرفة النوم ليوّدع أمه قبل الذهاب إلى المدرسة. ولأن «لسلي» كانت دائماً تبذل جهودها لشدّ أزر العائلة، فقد بادرت «مايكل» قائلة: لماذا لا تقل لوالدك مرحباً؟ فقد اشتاق لك طيلة الأيام الثلاثة التي غابها عن البيت. وبكل براءة الأطفال، أجاب «مايكل»: أنت لم تكن هنا طيلة الوقت يا أبي.

جمع «توم» نظراته المتثاقلة عبر النهر، سحب أشياءه المبعثرة، وعاد إلى سيارته.

استند بكلتا يديه على مقود السيارة، وفجأة شاهد نفسه في مرآة السيارة، وحدّق ملياً، وكأن ثمة وجه لا يعرفه، وفي كلّ الأحوال، كان وجهه حائراً ممتقناً، مليئاً بالشكوك.

وبينما هو غارق في اضطرابه وحيرته، سمع فجأة صوتاً يسحبه من عمق شكوكه:

- «ما الذي تفعله هنا، هل يعتبرك أولادك وزوجتك مجرد جردٍ، أيضاً؟  
أدار «توم» وجهه، باحثاً عن مصدر الصوت، بينما كانت نسيمات باردة قادمة من النهر، تلفح وجهه ويديه. حاول أن يعقد يديه على صدره متقيّاً برودتها المفاجئة.

وللحقيقة المرة، فإنّ المشكلات التي تواجه «توم» في منزله، كانت بمثابة «قمة جبل الثلج».

وفي الأشهر الست الأخيرة، كان ينتابه شعور بأن الأرض تميد تحت قدميه، وأن ثمة شيئاً غير عادي يحدث له، فيبدو كأن الأشياء بدأت تهرب منه. فقد خسرت الشركة، في غمار منافسة حادة، أهم اثنين من زبائن الشركة. والزبائن يشتكون وينتقدون دائماً، بينما بدأ المساهمون يُظهرون قلقهم أمام تراجع نصيب الشركة في أعمال ونشاط السوق. وفي نفس الوقت، تراخت الأخلاق المهنية لعدد من فريق العمل، وقدّم بعضهم استقالته من الشركة، وتحديدًا، أولئك الذين اعتبرهم «توم» من أفضل العاملين فيها.

أمام هذه التطورات المتسارعة التي تحدث للشركة، كلّف «مجلس الإدارة» إحدى الشركات العاملة في مجال الاستشارات، بتحليل واقع الشركة، ومعرفة أسباب هذه التطورات.



لم يَرُق «لتوم»، أن تأتي مؤسسة غريبة، وتتدخل في أعماله. ولكن مجلس الإدارة، لم يترك له الخيار بذلك.

قام الخبراء بإجراء العديد من المقابلات للعاملين في الشركة، ونظموا فرق بحث واستقصاء، وراجعوا أكواماً من الملفات والوثائق، وأخضعوا الإدارة، وفرق العمل، والمساهمين، والزبائن، للتفحص الدقيق. وعندما انتهى التقرير النهائي لكل هذا، جلست «ليان Lynn» مديرة الفريق الإستشاري، مع مجلس الإدارة، لمناقشة وتحليل نتائج عملها. وكان «توم» يجلس هو الآخر، متجهّم الوجه، مصغياً إلى الحوار، حيث راحت «ليان» تقدم الحلول والنصائح المتتالية.

كانت قائمة النصائح كبيرة، وطويلة جداً، فقد اعتقد «توم» دائماً، أنّ حدسه كافياً ليقدم صورة دقيقة عن منافسيه، بيد أنه، وبعد أن استمع مطولاً إلى «ليان»، أصبح جلياً لديه أنّ (RimCo) قد وقعت ضحية المنافسة الحادة، التي أطلقتها التسعينات، فقادتّها إلى هذه المشكلات، كما هي الحال في العديد من الشركات الأخرى. وقد نصح الفريق الاستشاري بإتخاذ الإجراءات المعتادة: اختصار المستويات التنظيمية، وتقليص مستويات السلطة، وتحديد حوافز للعمال، وتحول جماعات المشروعات إلى فريق إدارة ذاتية، وكلّ عامل بغض النظر عن مرتبته أو مستواه، يقوم بتسجيل وتوصيف النوعية والخدمة للزبون.

وباختصار شديد، إنّ (RimCo) مطالبة، بل يتوجب عليها، النزول من القمة، والانحدار، «والبدء من جديد».

لقد كان طبيعياً بالنسبة «لتوم» أن ينطلق دائماً، من أنّ المشكلة «تقع في الخارج»، حيث تتوالى في ذهنه جملة المقترحات والحلول، حول الكيفية التي يسيطر فيها المرء على هذه المشكلة.

وضعت «ليان» خلاصة استنتاجاتها التي توصلت إليها، مدعمة «بشفافيات عرض» وموثقة، جانباً، ثم حدّقت في «توم» قائلة:

- سيّد «يومانس»، إنّ الذي قدمه عمالك ومساعدوك، ينمّ عن قيادتك لهم عبر إنتاج الخوف، وليس عبر بناء الثقة. فالأسباب التي تمخّضت عنها هذه المشكلات التي نناقشها اليوم، تعود إلى «أسلوبك في الإدارة»، الذي ولد «جواً من عدم الثقة». وطالما أنك لن تغيّر أسلوبك في الإدارة، وبشكل جذري، سيكون من الصعب جداً، بل من المستحيل حتى، العودة بـ (RimCo) إلى شركة قادرة على المنافسة، وفاعلة في مجال إنتاجها وخدماتها.

وبهذا، تكون «ليان» قد شخّصت المشكلة. فكل شيء يبرهن على أن تنبؤ «باري» كان مصيباً. فالمحيطين «بتوم» ينظرون إليه فعلاً، على أنه «جرذ».

كانت الشمس قد شارفت على المغيب، في الوقت الذي عاد فيه «توم» إلى سيارته أدار محرك السيارة. غير أنه ظلّ لدقائق قليلة واجماً، ثم انطلق أخيراً عائداً.

لاحظ «توم» في طريق عودته، أنّ ثمة شيئاً فيه قد تغيّر، هناك في الأسفل عند التلال وعبر النهر، بدأت الأشياء تبدو له أكثر وضوحاً.

وعندما وصل إلى منزله، بادر إلى فعل ما لم يفعله يوماً ما. حيث جلس إلى ابنته الصغيرة (Peg) ذات السنوات السبع، وشاهد معها أفلام الكرتون. وبينما كان الأخ الأكبر يعود بالدراجة إلى المنزل، اقتربت (Peg) من والدها، واندست في حضنه، وراحت تمسح بيدها الصغيرة الناعمة شعر يديه. عند ذلك، شعر «توم» ضرورة رعايته لها واهتمامه بها، هذا الذي تستغله (Peg)، بكل محبة وسعادة، مع أنّ والدها سيلحظ لاحقاً، أنه أحوج ما يكون، إلى هذه الحالة من الرعاية والاهتمام.

وأخيراً، عندما عادت «لسلي» من المرآب، حيث وضعت الدراجة، نظرت باستغراب ودهشة، غير مصدقة، أنّ «توم» يلعب كرة الطائرة مع الولدين في فناء الدار. وبعد تحية غامرة بالمودة، حمل «توم» الأشياء التي تسوّقتها «لسلي» وأدخلها إلى المنزل.

وفي الوقت الذي أنهى الجميع توزيع المواد الغذائية في المطبخ، رنّ جرس الهاتف، فقد كانت «فرام» Fram مساعدة «توم»:

- مرحباً «توم» أرجو أن تحضر اليوم اجتماع نادي الخدمة، فقد كان من المتوقع أن يقدّم «جيم فيلر Jim Wheeler». ضيف الليلة، لكن يبدو أنه مريض، لذلك يتوجب علي سؤالك فيما إذا كنت تحلّ محله، لتقديم ضيف الليلة؟

- لا بأس، يبدو أنّ هناك من يحتاج إليّ..

- هل تعني أنك توافق؟

- بالتأكيد.

- عظيم، إنّ الشخص الذي ستقدمه يدعى «جاك كانينغهام Jack Cunningham»، وسأرسل إليك عبر الفاكس، ما كان «جيم» قد حضره، كسيرة ذاتية لتقديم «كانينغهام».

- حسناً، شكراً «فرام»، أجاب «توم».

خيم الصمت برهة قصيرة عبر خط الهاتف، ثم سمع مرة أخرى صوت «فرام»:

- هل من خطب سيد «يومانس»؟

- كلا، لماذا تسألين؟

- لقد فاجأتني فقط، أنك قبلت المسألة.

- ليس من مشكلة «فرام». فقط، أرسلني لي المعلومات عن «كانينغهام».  
وبعد فترة وجيزة، كان جهاز الفاكس يستقبل الرسالة: «رحلة النجاح -  
٥٠٠».

قرأ «توم» عنوان ورقة «كانينغهام»، ثم ابتسم، لأنه فهم للتو، الإشارة  
والمراهنة على «النجاح ال-٥٠٠». استحضر «توم» المعلومات الشخصية عن  
«كانينغهام»، واستعلم عن إنجازاته لزبائنه، ثم وصل إلى النقاط المركزية،  
التي يجب التركيز عليها في التقديم.

وإن إحدى هذه النقاط الهامة، قد أثارت فضول «توم»، وبدأ بقراءتها.  
«فجأك كانينغهام»، لم يساعد الكثيرين على إعادة تنظيم شركاتهم بنجاح،  
وحسب، بل، حتى على إعادة السيطرة على حياتهم. وفكر «توم» بهذه الجملة  
ملياً، في الوقت الذي دخلت فيه «لسلي» إلى الغرفة، حيث هو.

أدار «توم» وجهه قبالة «لسلي» قائلاً:

- ما رأيك في مرافقتي الليلة إلى لقاء النادي؟ سأكون سعيداً في وجودك،  
بينما أقدم ضيف الليلة، وقد نستطيع متابعة النقاش حول محاضرتي، في  
طريق العودة إلى البيت.

ومع أن «لسلي» فوجئت بذلك تماماً، إلا أن الابتسامة كانت تغمرها،  
وهي تبدي القبول بذلك.

\* \* \* \* \*



## الفصل الثاني

### الأهداف الثلاثة للحياة





## الفصل الثاني

### الأهداف الثلاثة للحياة

لم يعد «توم» يتذكر بعد الآن، رحلة المجيء مع «لسلي» إلى النادي واللقاء، أو تلك الكلمات التي قدّم بها «كانينغهام» إلى الجمهور. فمنذ هذه اللحظة التي جلس فيها إلى جانب «لسلي» في الصف الأول قبالة المنصة، وما أن بدأ «كانينغهام» كلامه، كان «توم» قد استغرق في الاستماع والتركيز تماماً. ثمة شيء ما في أسلوب هذا المتحدث قد شدّ «توم» إليه، لدرجة أنه لم يستطع التخلص من هذا الانطباع الذي اجتاحه منذ اللحظات الأولى، وكأنّ «جاك كانينغهام» كان يوجّه حديثه بالكامل إليه.

وبعد عدد من المقدمات الأولية، راح «كانينغهام» يشرح: «لقد تعرفت والتقيت بالعديد من الناس في جميع رحلاتي، هؤلاء الذين يظهرون سعادة وناجحين للوهلة الأولى، لكنهم يعانون في داخلهم من عدم السعادة والهزيمة والمرارة. حتى ولو أنهم يحاولون أن يثبتوا عكس ذلك، بأنهم يملكون كل ما يتمناه المرء، فإنهم يشعرون بخوائهم من الداخل». وكان باستطاعة «توم» أن يتحسس نفسه جسدياً، وكيف أنّ جميع حواسه تركز على هذا المتحدث. «فعندما يشعر هؤلاء الناس بهذا الفراغ - يتابع كانينغهام - يمكن أن يولد هذا لديهم خيبة ومرارة كبيرتين. ولكن، وبنفس الوقت، فإن هذا الإدراك يعدّ فرصة للصحو، أو دعوة للاستيقاظ».

وقبل أن يتابع «كانينغهام» حديثه، عرض «الشفافية» التالية على شاشة

العرض:

### الأهداف الثلاثة للحياة

- هدف الحياة الأول : الوصول والنجاح .
- هدف الحياة الثاني : الاتصال والارتباط .
- هدف الحياة الثالث : المشاركة والاندماج .

«يوجد ثلاثة أهداف للحياة: الأول، وهو (الوصول والنجاح). فأن تصل أو تطمح إلى شيء معين، فذلك جزء طبيعي من حياة الناس، وسعيهم لتأكيد ذواتهم في الحياة. وربما نكون النوع الوحيد، الذي في مقدوره، أن يضع أهدافاً عبر متطلبات البقاء اليومي في الحياة. ويمكن اعتبار ذلك طبيعياً بالنسبة لنا، بأن نملك الرغبة في الوصول والنجاح، أي الرغبة في الوجود. لأن هدف الحياة الأول، يتمحور حول الوجود - عبر الفعل».

«يعتقد الكثير من الناس، أن الوصول أو النجاح وتحقيق بعض الأهداف، هو الشيء المهم واقعياً في الحياة، فهم يلهثون وراء انتصار ثانٍ يحققونه، بعد الأول، غزو جديد للحياة، ونتائج جديدة. ولكنني لم أسمع أبداً في حياتي، أن أحداً ملقى على سرير الموت، ويقول: أتمنى لو كان بمقدوري الذهاب غداً إلى مكتبي، (حيث العمل أو الوظيفة)».

ساد جو من الهمس وسط الجمهور، ربما كان «توم» يلقي نظرة على زوجته «لسلي»، التي كانت تتابع حديث «كانينغهام» باهتمام وحرص شديدين.

«والهدف الثاني في الحياة، (الاتصال والارتباط)، يقوم على توجيه العلاقات الإنسانية، التي تستطيع، من خلال أو عبر الوجود المشترك، أو اللقاء المشترك، والعلاقات المشتركة مع الآخرين، أن تثبت حضوراً في الوجود الإنساني. فالناس الذين يتوجهون إلى مجرد (النجاح)، واعتباره

النقطة المركزية في حياتهم، يهملون، أو يخسرون غالباً، معظم علاقاتهم. وأحياناً، تكون أزمة شخصية، كالمرض أو الصعوبات المالية، أمراً ضرورياً للإعتراف أو الإدراك، بأن هذا، والعلاقات الإنسانية مع الآخرين، تنتمي هي الأخرى إلى الأشياء الهامة في حياتنا. هدف الحياة الثاني هذا، يتعلق بمعرفة تنوع حياتنا، استغلالها واستثمارها لصالحنا جميعاً. واستخدام وقتنا ومواهبنا في قضاء الوقت مع أصدقائنا، وعائلاتنا، والآخرين، بما يعود بالمتعة والفائدة علينا جميعاً.

وفي الوقت الذي كان فيه «توم» يصغي باهتمام شديد إلى «كانينغهام»، راح يفكر في أسلوب حياته الخاصة، المهنية والعائلية. واتضح أن «كانينغهام» بمحاضرتة هذه، قد وضع حياته كاملة موضع تساؤل. إذ يبدو أن أسلوب حياته يتمحور كاملاً، حول الهدف الأول في الحياة، وهو مجرد الوصول والنجاح.

«والهدف الثالث من أهداف الحياة الثلاثة، هو (الاندماج)، تابع «كانينغهام» حديثه: فالاندماج، أو الوجود المستقبلي، لا يعني غير الانصهار بين الهدفين للحياة (النجاح والاتصال). وعند هذا المستوى، يتعلق الأمر بالتعريف، أو التحديد الجديد لقيمنا، وأهدافنا المحددة في حياتنا. وكل ذلك، لتضمنينها في تصرفنا اليومي وسلوكنا العام، هذا الذي يعني بالنسبة للناس، مبادئ والتزامات أخلاقية، وذلك، ما يجعل لحياتنا قيمة وأهمية».

تابع «كانينغهام» حديثه متوجهاً إلى الجمهور: ربما تتعلق المسألة بذلك الوقت، الذي يتوجب عليك توجيه الأسئلة الهامة لنفسك: ما هي أهدافي في الحياة؟ ما هي مهمتي في الحياة، بالنظر إلى سياقها الاجتماعي؟ هل أسعى في الحياة وراء حلمي المحدد مسبقاً، أم أقتنص الواحد بعد الآخر؟

هل كان كل شيء، بمثابة استعداد وتحضير، لمعرفة ما أريده فعلاً؟ وحدك، تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة. ولكي تستطيع فعل ذلك، فأنت تحتاج أولاً، وفي جميع الأحوال، للوقوف، وفعل ما لم تفعله حتى، الآن، وهو النظر جيداً، والتدقيق في حالتك الراهنة.

«ويعمل الكثير منكم في مواقع قيادية. فحتى لو جئت إليكم، كل في موقعه ومستواه الشخصي، وتحدثت معكم، فيجب عليكم التفكير ملياً، حول أهمية هذه الأسئلة بالنسبة لمنظمتكم، ومجموعات العمل لديكم».

ووقف «كانينغهام» واتجه نحو شاشة العرض، وأخذ قلماً، وكتب المفهوم التالي: «القيم الجوهرية». «فوضع أهدافك في الحياة، وتحديدتها، أو تعريفها من جديد - تابع كانينغهام - هو ليس مجرد عملية فردية، معتمدة على استنتاجات منطقية بقدر ما هو وجوب التنقيب بعمق، والبحث عن منظومة قيمك الداخلية. فما هي القيم الجوهرية التي تحدد، أو توجه سلوكك، أو عمل شركتك، من أجل الوصول إلى أهداف محددة؟ بيد أن مجرد التعرف، أو تلمس تلك القيم وتحديدتها، لا يعني نهاية كل شيء. فالأهم لم يأت بعد، والسؤال الصعب لا يزال بلا جواب: كيف تستطيع وضع هذه القيم موضع التطبيق في حياتك العملية، وفي التعامل مع العالم؟».

نظر «كانينغهام» إلى الجمهور مبتسماً، ثم تابع الحديث: «لقد حدث الكثير في العشر سنوات الأخيرة والمضطربة، فقد تغيرت الكثير من الأشياء في حياة الأعمال، ولم تعد كما كانت، واضحة وبسيطة، بل مُربكة ومعقدة، الأمر الذي فرض على الكثير من الشركات اتباع استراتيجيات عقلانية وجديدة، تمكنها من التكيف مع المتغيرات الجديدة، وتحقيق لها قدرة تنافسية في الأسواق المعولمة. كذلك، اقترحت الكثير من المبادئ النظرية، لدرجة أن المرء يمكن أن يتحدث عن «استراتيجية الشهر» (Strategie des Monates).

ومع ذلك، وبرغم الوقت والجهود الكثيرة التي تبذلها الشركات، يبدو أن القليل منها فقط، الذي استطاع إيجاد استراتيجيات، قادرة على منح الأمل بنجاح اقتصادي لاحق، وتحقيق توقعات وآمال الجماعات، والمساهمين، وأصحاب المصلحة في تقدم هذه الشركات.

وثمة انطباع مؤثر ينشأ في أوقات التحولات، كأن القوانين الأساسية، التي تنظم مشاعرنا وتكسبها اللياقة الاجتماعية، وتضبط السلوك الإنساني، قد تغيرت. غير أنها في الحقيقة، ليست كذلك.

فحول ماذا، يجب أن ينصب اهتمامنا، ويتوجه تفكيرنا اليوم؟ إنها تلك الأشياء، التي تشكل دائماً الشروط الضرورية لأجل:

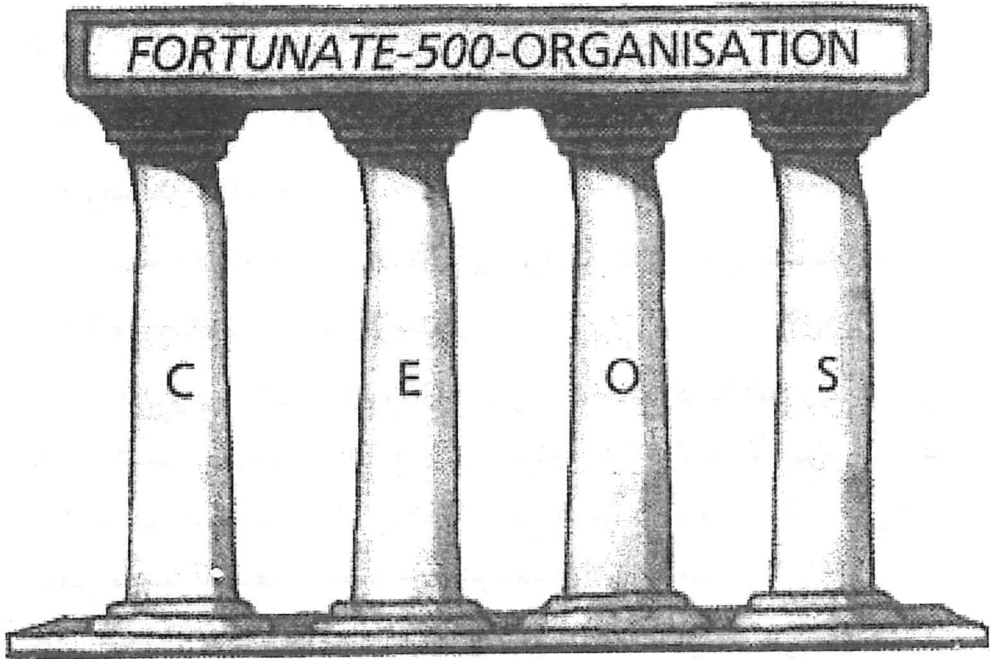
- أخلاق عمل حسنة؛
- رضا متزايد للزبون؛
- نجاح المساهمين، والمستثمرين، والموردين، الذي يُقدّمون على أعمالهم وصفقاتهم، برغبة وحماس.

إن الشركة، التي تستطيع التمسك والاحتفاظ بعلاقاتها التجارية، على قاعدة راسخة ومتينة، في الوقت الذي تتعرض فيه الشركات الأخرى لهزات وتقلبات في حجم مبيعاتها، وعلاقاتها مع السوق، هذه الشركة، هي في الواقع مناسبة ومحظوظة لتكون من الشركات الأكثر نجاحاً.

فالاستراتيجية التي تضعها، وتتبعها هذه الشركة، هي من حيث المبدأ، في غاية البساطة، بحيث أن الشركات الأخرى، تعمل على تمثيلها وتتبعها. إذ تحاول بعضها، أن تسلك طريقاً من تلقاء ذاتها، وتتقدم عبر محاولة التعلم من تجربتها وأخطائها.

وإن بعض الشركات الأخرى، تجعل هذه الاستراتيجية، أكثر مناسبة، إذ تعتمد على مساعدة الخبراء والمدربين، الذين يركّزون على تلك الكيفية، التي تتطابق فيها الإجراءات الضرورية، مع الممارسات العملية القائمة. ونحن نقول، إنّ الشركات التي تستطيع الإجابة على هذا التحدي، يمكن إعدادها وتجهيزها لتبدأ رحلة «النجاح - ٥٠٠».

اقترب «كانينغهام» من جهاز العرض، وأداره، لتظهر على الشاشة الصورة التالية<sup>(٥)</sup>:



(٥) إنّ مفهوم المنظمة (Organisation): يُقدّم هنا باعتباره رديفًا لوحدات الأعمال والمؤسسات والشركات والمشاريع، وقد تنطوي المنظمة على عدد كبير من الفروع، أو التنظيمات الإدارية. والمهم في ذلك، استقلاليتها وسعيها لتحقيق أهداف محددة - المترجم.

«وكما تُظهر هذه الصورة، فإن كل شركة من «الشركات - ٥٠٠ الأكثر نجاحاً»، تقوم على أربعة أعمدة: وكلٌ من هذه الأعمدة، يعبر عن تمثيله لمجموعة من الناس، والجماعات في العمل، الذين يحملون جملة من الالتزامات، والأهداف المحددة تجاه الشركة.

إن الاختصار للأحرف «CEOS»، يشير إلى أن كل عامل في شركة من «الشركات ال ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً» يجب أن يفكر، وأن يشعر، ويتصرف، كالمدير، أو الرئيس التنفيذي في الشركة. وخلف كل هذا، تأتي القناعة، بأن جميع العاملين، يجب أن يتمتعوا ويحملوا نفس الشعور، ونفس الاعتزاز والانتماء، والمسؤولية، والتملك، كما هو الحال عند أولئك الذين يأتون في المراكز القيادية للشركة. ومن هنا، يجب على الشركة أن تتصرف وتعمل، باعتبارها كلاً مشتركاً، أو وحدة تشاركية، وهذا ما يجب أن تنشده في تحقيقها لأهدافها.

وسنحاول أن نقارب مفهوم كل من هذه المجموعات الأربع :

• فالحرف الأول «C» يمثل مفهوم «Customer»: أي الزبون، أو العميل «Kunden». فأولاً، إن ما يرفع من قدرة «الشركات ال ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً» على المنافسة، هو نوعية وجودة المنتج، أو الخدمة التي تقدمها لزبائنها. فمن يريد اليوم أن يظل متمتعاً وقادراً على المنافسة، يجب أن يفعل أكثر ما يحقق الرضا لزبائنه. ويجب أن تعمل الشركة على تشجيع زبائنها، لدرجة تحولهم إلى أتباع وشركاء لأقسام التسويق والبيع فيها. ويجب عليها أن تعاملهم بتلك الطريقة، ليصبحوا فيها «أتباع متشددون ومتمسكين بها Fanatische Fan».

• والحرف الثاني «E» يشير إلى «Employees» أي العاملين أو المستخدمين «Mitarbeiter». أما ما يميز «الشركات ال ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، فهو مستوى الحياة الذي يمكن عمالها ومستخدميها من العيش برفاهية وكرامة، أو تتيح



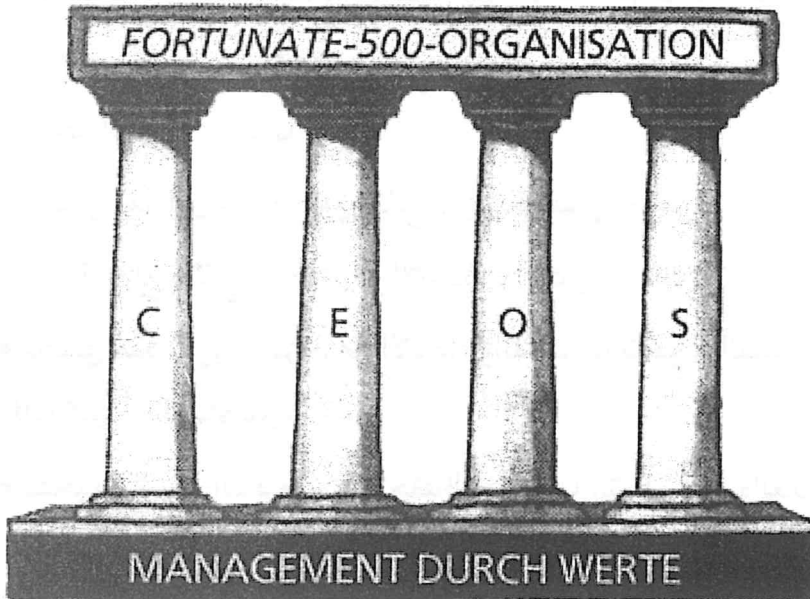
لهم إمكانية التوصل إليه. وإن مثل هذه الشركات، تقدّم لعمالها مناخاً، أو بيئة عمل مشجّعة، تحفزهم على التصّرف والإيمان، بأن جهودهم التي يبذلونها لتحقيق أهداف الشركة، تقع في الأساس، في صلب مصلحتهم. والإستنتاج المنطقي الذي يترتب على ذلك: هو بدوهم التفكير كرجال أعمال. وبالقياس أو الحجم، الذي يبدأ العامل فيه معاملة شركته هذه، كأنها جزء من موارده أو ثروته القيّمة، تبدأ عملية التماهي، أو التطابق بينه وبين أهداف هذه الشركة، بحيث يتعامل مع مواردها المتاحة، بذلك الشعور من المسؤولية.

• والحرف الثالث (O) ويرمز إلى كلمة (Owners) أي المالكين أو المساهمين في رأسمال أو استثمارات الشركة (Eigentumer oder Aktionäre). ولا يمكن أن تكون الشركة إحدى «- ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، في الوقت الذي لا تحقق فيه أرباحاً. فالعمل على جلب أو تحقيق الأرباح لجميع المالكين، أو المساهمين في الشركة، لا يعني غير «التعامل الأخلاقي» «Ethish». فليس مصادفةً، أو بغير جدوى، أن تُعدّ «الاستقامة» أو «الإخلاص»، من أهم الخصائص أو الصفات، المميزة للأسلوب الإداري القيادي، المؤثّر والفعال. ذلك، أن أحد أهم العناصر التي تميّز بين إحدى «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، وبين الشركات الأخرى المنافسة، هو تلك الدرجة العالية من «الاستقامة والأمانة» «Integrität»، في السعي لتحقيق الأرباح وتوزيع الموارد، من خلال الإدارة والمالكين. فعندما يكون الحديث عن مالكي الحصص أو الأسهم، فنحن لا نتحدث عن مضاربين، إنما عن أناس يملكون طموحاً مشروعاً نحو أرباح تحقّقها الشركة، تلك الأرباح، التي لا يخلون من الإعلان عنها، بقدر ما ينتابهم الشعور بالاعتزاز تجاهها.

• أمّا العمود الرابع، فيمثّل المجموعة التأسيسية الرابعة، التي تضمن للشركة علاقات تجارية، متبادلة التأثير والمنافع لطرفيها.

فالحرف «S» يعود إلى عبارة «Significant Others»، أي «أهمية العوامل الأخرى»، أو مغزاها الجوهرية والمهم «Relevante Dritte». وينتمي إلى هذا، البلدية أو المدينة حيث تتوضع الشركة، مانحي القروض، والموردين، والبائعين، والمروّجين، وحتى المنافسوين الشرفاء. «فمنظمة ال ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، هي تلك التي تملك طموحاً واعياً لروح المسؤولية الجماعية، والثقة المتبادلة داخلها أولاً، وبينها وبين هؤلاء الآخرين: الذين يشكلون البيئة الخارجية لأعمال المنظمة.

«ولكن ما هي قاعدة أو أساس هذه الأعمدة الأربع - تابع كانينغهام -؟ ما هو دم الحياة، أو العصب الجوهرية «للمنظمة - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»؟ وما هو الطابع أو الجوهر، الذي يربط هذه العلاقات الرئيسية مع بعضها البعض؟»  
وبدلاً من أن يقدم «كانينغهام» إجابة عن هذا السؤال، إقترب من منصة جهاز العرض، وأداره لتظهر الصورة التالية على شاشة العرض:



«والآن يمتلك البناء، أو المشروع الذي نقدّم له، قاعدة. فاليوم يتفق معظم الناس، أن معظم الشركات، التي ينصبّ اهتمامها الرئيسي على تحقيق الربح فقط، والتي لا تحترم أو تراعي في أعمالها «القيم السائدة أو المتعارف عليها» مثل: الاستقامة والإخلاص، الصدق والأمانة، روح المعاملة الطيبة، والتعاون، إنّ مثل هذه الشركات، تعاني من مشكلات لا حصر لها.

وإنّ العدد الأكبر من الشركات، التي تعمل وفق أهداف واضحة، تتوخى من خلالها التعبير عن التزامها بواحد أو أكثر من مجموعات «CEOS»، أي، الأعمدة التي تقوم عليها، وهي في طريقها لتصبح واحدة من «الشركات الـ ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً». ولكن يبقى السؤال، فيما إذا كان يرافق هذه الكلمات الرائعة، أفعال تناسبها، وتتفق مع إمكانية تحقيقها.

وهكذا، فالقاعدة الرئيسية التي تقوم عليها «منظمة الـ ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، هي الإدارة بالقيم «Managing by Values». فالإدارة عبر القيم «Management durch Werte»، هي استراتيجية عملية، وقد أثبتت قدرتها على:

- الإحتفاظ بولاء زبائنهم لها؛
- تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر؛
- زيادة أرباح مالكي الحصص أو الأسهم، والأكثر من ذلك؛
- تحقيق هذه الأرباح لمزيد من الانتماء والفخر والشعور بالمسؤولية، للمالكيين أو المساهمين؛
- تشجيع «البيئة المحيطة»، للإحتفاظ بعلاقاتها التجارية، والعلاقات الأخرى للشركة.

فقبل سنوات طويلة ، حيث كنت لا أزال آنذاك شاباً صغيراً ، كان جدي يعيد أمامي دائماً «حكمة» ، ولا أتذكر اليوم ، عدد المرات التي كان جدي يذكرني بها ، ولكنها كانت كافية ، لدرجة أنها لا تزال ماثلة في ذاكرتي حتى اليوم : كان جدي يقول دائماً :

من المهم جداً في الحياة ، أن تقرر أو تحدد ،  
ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لك .

وعندما تمعنون التفكير جيداً بهذه الجملة ، سوف تعرفون ، كم كان جدي محقاً بذلك . ذلك أن ألف باء «الإدارة من خلال القيم» ، هو تحديد الأولويات بكل وضوح «Prioritâten» . وسوف تستطيعون تحويل شركاتكم ، إلى واحدة من «الشركات ال ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً» عندما تحددون القيم ، التي ستقودون شركتكم استناداً إليها . بيد إن هذا يشترط أولاً ، التوجيه والانطلاق ، سواءاً بالقرارات الاستراتيجية ، أو بالسلوك والتعامل اليومي ، عبر منظومة القيم هذه» .

واستمر «كانينغهام» في الحديث عن «الإدارة بالقيم» (MBV) ، والنتائج المترتبة عليها ، حتى نهاية محاضرتة ، حيث وقف الحاضرون له ، مصفيين ومعجبين .

لكن «توم» فضل أن يقترب من «المنصة» حيث يقف «كانينغهام» ، ليقول

له :

- «شكراً جزيلاً لك ، حيث جئت اليوم ، لتقدّم المفيد والهام والممتع لنا . ولكن ، هل يمكنك إعطائي موعداً للزيارة «Visitenkarte» ، وسأكون سعيداً ، لو استطعت الانتقال بـ «RimCo» إلى إحدى «الشركات ال ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً» .

- أجاب «كانينغهام» : غداً صباحاً ، إذا كنت ترغب بذلك .

صمت «توم» لبرهة، إذ لم يعتقد للوهلة الأولى، أن موعده للقاء «كانينغهام» سيكون بهذه السرعة. وأجاب بكل حماس:

- سوف أجيء بالتأكيد؛

وفي طريق العودة، استمر «توم» في الحديث مع «لسلي» حول محاضرة «كانينغهام». وكلما كان يُمعن في الحديث عن ذلك، كانت «لسلي» تلاحظ مسرورةً، ذلك الحماس والاهتمام الذي تملك «توم»، حيث سيلتقي «كانينغهام» في اليوم التالي.

\* \* \* \* \*

# الفصل الثالث

عملية الإدارة من خلال القيم

( MBV )



## الفصل الثالث

### عملية الإدارة من خلال القيم (MBV)

كان «توم يومانس» قد وصل قبل العاشرة صباحاً إلى مكتب «جاك كانينغهام»، حيث التقى به مباشرة، دون انتظار. كان «كانينغهام» يجلس وراء مكتبه، مقلّباً بيديه مكعباً أبيضاً، يبدو كأنه مثل «مكعب النرد». وعندما دخل «توم» إليه، خرج من وراء مكتبه، ليلقي عليه التحية، ماداً يده لمصافحته.

- أهلاً وسهلاً بك - بادره «كانينغهام» وهو يهزّ يده مصافحاً، بكل مودة ولطف. ثم أردف «دعنا نبدأ بموضوعنا مباشرة. أريد أن أطرح عليك بعض الأسئلة، فمن خلال تعاملتي مع مدراء قياديين مثلك، تعلمت كم هو ضروري وهام في نفس الوقت، أن نبدأ بإيجاد «العناصر أو العوامل المؤثرة»، كما أسميها. لذلك، أرجو أن تشرح لي الآن، تلك الأسباب، التي دفعتك للتعرف على «عملية الإدارة بالقيم» (Managing by Values). وفي الوقت الذي بدأ فيه «توم» بالحديث، لاحظ أن «كانينغهام» مستمع جيد، ولم يستغرق الوقت طويلاً، حتى كان قد اعترف له، بذلك التأثير الذي أحدثته فيه محاضراته عن الأهداف الثلاثة للحياة، فهو يعلن الإيمان بأهميتها والاهتمام بها. «لقد عرفت دفعة واحدة - يتابع «توم» - وخلال استماعي لحديثك عن هذه الأهداف، أنني وقعت ضحية أو أسير الهدف الأول «الوصول والنجاح»، حيث شكّلت هذه المرحلة محوراً لوجودي بكامله.

ولقد أظهرت لي جملة من الأحداث الأخيرة، التي وقعت لي، كم هو هام وضروري، عدم إهمال الهدفين الآخرين (الاتصال والاندماج)، واعتبار حضورهما، بمثابة الجزء الأساسي لسلوب تصرفنا في الحياة اليومية.



ثم تابع «توم» حديثه، عن جملة ردود الأفعال السلبية التي واجهته، سواءً في المنزل، أو في مكان العمل، وكم كان هذا دافعاً، لاعادة ارتباطه مع الآخرين، بذلك الشكل والأسلوب الذي يقتضيه منطق الفاعلية في الحياة. وحتى إنه أخبر «كانينغهام»، عن خلافه مع شريكه التجاري «باري».

- إنَّ ما أراه الآن - تابع «توم» - أنَّ خلافي مع «باري»، لا يتعدى كونه خلافاً حول القيم.

- تماماً، هذا صحيح: أجب «كانينغهام»، إنَّ قيمك كانت تتحدد من خلال أدائك أو إنجازك، في الوقت الذي ارتبطت فيه لدى «باري» بحاجته إلى «الاتصال والصدقة».

إنَّ الأشخاص القياديين «للشركات الـ ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً» يعرفون جيداً، أنَّ حماسهم للتوصل إلى النجاح، يجب أن لا يكون على حساب علاقاتهم مع الناس الآخرين.

فكر «توم» ملياً بكلمات «كانينغهام»، وقبل أن يبدأ كلامه، بادره «كانينغهام»:

- إنَّ حزنك وأسفك على انتهاء العلاقة مع «باري»، تجعلني أرجح، أنَّ أسلوب كلِّ منكما ينسجم مع الآخر، ولكنَّ قيمكما مختلفة عن بعضها البعض. ومن هنا، فالإدارة من خلال القيم، تتطلب قرارات حاسمة وصعبة جداً، تقوم على الإختيار الصحيح أو الصائب أخلاقياً، على حساب جني الأرباح السريعة، رغم ضآلة القيم المتجسدة اليوم والرادعة لمفهوم تحقق الأرباح بأيِّ ثمن كان.

عدَّل «توم» في جلسته. وأردف قائلاً:

- ولذلك جئت إلى هنا، فما الذي يمكن أن أفعله، كي تتوسع شركتي أكثر وتحقق ربحاً أكبر، وأزداد أنا معرفة وقدرة على القيادة الإدارية السليمة؟ وما هي الخطوات التي يجب أن أنجزها، في الوقت الذي أوجّه فيه شركتي

عبر منظومة قيم محددة، وبالتالي اتباع طريق الإدارة عبر القيم، التي نتحدث عنها؟».

ولفترة قصيرة، بدا فيها «جاك كانينغهام» كأنه صمت، إلا أنه تابع حديثه:  
- أعتقد أولاً، أنه ينبغي عليك تحديد الأولويات لديك، بشكل واضح ودقيق. لقد تحدثت عن رغبتك في تغيير شركتك، وتغيير نفسك. وفي هذه المرحلة، أؤدي للناس الذين أعمل معهم، إلزامي بالقاعدة التي تقول «ابدأ بنفسك أولاً». يجب عليك، وهذا هام وحاسم، استخدام هذه العملية، سواءاً بالنسبة لعملك لذاتك، أو عملك الذي يعود لشركتك».

- هل تقصد بذلك، أنه يمكن للمرء أن يطبق الإدارة بالقيم على ذاته».  
- أجاب «جاك»، ذلك ليس صعباً للفهم، ولكن يشترط لتحقيق ذلك، شيان إثنان:

فأولاً: الاستعداد «Breitschatt» للإيمان بمنظومة قيمية، ثم وضعها والاتفاق عليها، بشكل مشترك؛

وثانياً: سعي مستمر وحثيث، لتطبيق هذه القيم.

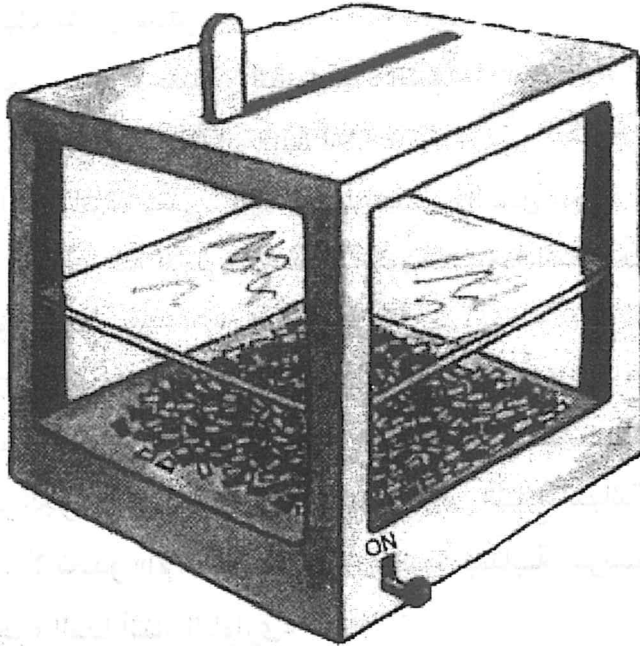
- ماذا تعني بالسعي أو الاجتهاد «Fleiß»؟.  
- الاجتهاد أو المثابرة، يعني: الهدف الواضح، والعمل الجاد والمتواصل، وتحديدًا، في المرحلة الأولى. يجب أن تكون مستعداً لتمنح هذه «العملية وقتاً للنضوج والتطور».

- كم يستغرق هذا من الوقت؟».  
- إستناداً لخبرتي، فإن هذا يحتاج تقريباً إلى سنتين، أو ثلاث سنوات، لملاحظة ذلك التغيير الجوهرى، ثم انعكاسه بشكل مستمر، في النتائج النهائية للممارسة».  
- بعد ذلك، لا تعدو «الإدارة بالقيم» لأن تكون بمثابة «مرساة للنجاة»، يمكن اللجوء إليها أثناء الطوارئ فقط!

- تماماً، أجاب «كانينغهام». كذلك يحتاج الأمر، إلى وقت لملاحظة ذلك التغيير الدائم في السلوك الشخصي. إنَّ فهم هذا، يعدّ أمراً هاماً، نظراً لأنَّ الناس أو البشر، هم المحور الرئيسي لهذه العملية». التفت «كانينغهام» جانباً ونظر إلى الحائط، حيث كانت تعلّق لوحة صغيرة، كتب عليها:

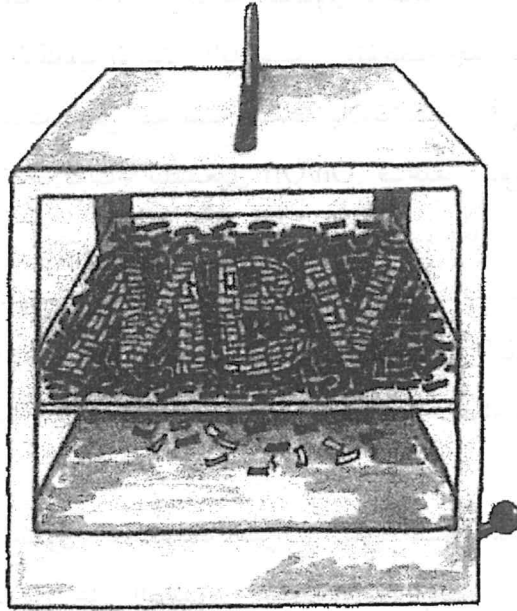
إنَّ من يحيل الإدارة بالقيم إلى واقع،  
هم الناس، وليس المنظمات.

«إنَّ الإدارة بالقيم تنجح، لأنَّ الناس هم الذين يصوغون «القيم». ثم أخذ «جاك» المكعّب البلاستيكي الأبيض، الذي كان يقلبه قبل ذلك بيده، وضعه على الطاولة، وطلب من «توم» أن يمعن التدقيق فيه :



- قال «توم»: يبدو غريباً، ما هذا الصندوق.
- أجاب «جاك» إنه بمثابة اللعبة، التي اشرح من خلالها للزبائن وللزملاء عملية الإدارة بالقيم (MBV). وأسميه «صندوق الأحجية».
- تناول «توم» المكعب الأبيض البلاستيكي وتفحصه جيداً، فقد بدا مكعباً بطول ١٥ سم، وبدت الجوانب منه شفافة بلاستيكية. وفي أسفل إحدى الجهات، كان هناك مفتاح للتشغيل On/Off. فاعتقد «توم» أن عمل هذا الصندوق يقوم على «البطارية»، ثم رفع «توم» الصندوق وتمعن جيداً في داخله. يتوسط الصندوق المكعب صفيحة شفافة من البلاستيك، تبدو كأنها بمثابة غطاء شفاف داخلي للطبقة السفلى. أما أسفل المكعب أو أرضه، فتتوزعها أو تغطيها شرائح صغيرة مستطيلة، بعضها حمراء اللون، والبعض الآخر أزرق اللون.
- هز «توم» الصندوق، فاختلطت الشرائح الملونة مع بعضها، في سياق غير منتظم. ويوجد في أعلى الصندوق، على سطحه، رافعة بمثابة نتوء بارز، يمكن تحريكه عبر فتحة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار.
- حدّق «توم» ملياً، ونظر إلى «جاك»، الذي كان يبتسم لدخول «توم» إلى هذه اللعبة.
- اقترب «توم» من الصندوق، وتأكد من عمل مفتاح التشغيل On/Off. أمسك بإحدى يديه بالصندوق، وحرك باليد الأخرى ذلك النتوء البارز على السطح، بالإتجاه الآخر. وعندما فعل ذلك، راحت عيناه تتسعان، محدقتان بما يحدث أمامه، باعتباره غير قابل للتصديق للوهلة الأولى، ثم جلس أخيراً بجانب الصندوق.
- إنّ ما حدث كان مؤثراً لدرجة كبيرة، فبينما حرك «توم» النتوء أو الرافعة في أعلى الصندوق، قفزت الشرائح الملونة والمستطيلة لتلتصق بالسطح

الأسفل للطبقة الوسطى في الصندوق، وتكوّن بذلك رسماً هندسياً، أو تشكيباً للأحرف والألوان.



- صاح «توم» متأثراً «يا للدهشة».
- ماذا تعتقد...؟ سأل «جاك» «توم» ضاحكاً؟
- إن تصوري الأولي للمسألة قد يكون بسيطاً، ولكن أعتقد أنه يمكنني شرح بعض أجزائها، وليس كلّ ما حدث. ولكي يتأكد «توم» من فهمه لما حدث، أعاد وضع مفتاح التشغيل على Off، في الوقت الذي سقطت فيه الشرائح البلاستيكية الملونة، مرة أخرى إلى سطح الصندوق، وبشكل عشوائي كما كانت في السابق، حمراء وزرقاء. وتابع «توم» حديثه:
- إن لم تخنني معلوماتي، أو معرفتي الفيزيائية من أيام المدرسة: فإنني أعرف على الأقل، المبدأ الأساسي الذي قامت عليه هذه العملية، «الكهرومغناطيس». ونظر إلى «جاك»، لاختبار صحة معرفته.

أوماً «جاك» برأسه، إشارة على صحة تحليل «توم»، ثم أشار إليه لمتابعة تحليله، فتابع «توم» حديثه:

- إن البطارية التي تتوضع في أرضية الصندوق، تولّد تياراً «كهرومغناطيسياً» في المنطقة الواقعة تحت الرافعة أو النتوء البارز لأعلى الصندوق. والشرائح الملونة، تتكون، إمّا من الحديد، أو أي معدن آخر قابل «للمغنطة». فعندما يتحرك «المغناطيس» عبر السطح الداخلي في الصندوق، يقوم بسحب الشرائح الملونة، وتوزيعها عبر ذلك الشكل الهندسي السابق. ولكن يظلّ هنالك سؤالاً جوهرياً، تابع «توم» حديثه:

- ولكن كيف للشرائح الحمراء والزرقاء، أن تعرف انتظامها الهندسي هذا، لتعطينا ذلك الاختصار للأحرف الثلاثة «MBV»؟.

- صفق «جاك» بيديه، مبدياً إعجابه بفهم «توم» لسير هذه العملية. ثم أردف:

تماماً، إنّ سؤالك هذا، هو السؤال الجوهري هنا.

وفي الوقت ذاته، لم يكن «جاك» مستعداً للبوح بمزيد من أسرار هذه العملية، قبل أن يتأكد أن «توم» استنفذ جميع قدراته، لشرح ما شاهده أمامه..

- حسناً «جاك»، أجب «توم». ثم فتح دفتر ملاحظاته، وقرأ فيه بعض

الملاحظات، ثم طلب من «جاك» أن ينتبه إليه جيداً. «صندوق الأحجية»

هذا يتعلق بعملية الإدارة بالقيم (MBV)، أليس كذلك؟

- ابتسم «جاك» ساخراً قليلاً، وأردف سائلاً؛ كيف يفهم - استناداً لرأيك - هذا

«اللغز»<sup>(٥)</sup> «Puzzle» بالنسبة لأهمية الإدارة بالقيم، ويشير بنفس الوقت إلى

عمليات هامة؟.

(٥) Puzzle: مفردة تشير إلى «لعبة»، تعتمد الصبر، لتركيب هندسي ينتج عنه بناءً معيناً،

يتمخض عنه صورة أو كتابة أو أحرفاً، بمثابة حلّ لهذا اللغز - المترجم.

مال «توم» بنفسه إلى الأمام، وقارب وجهه سطح الصندوق. استمر ذلك لبعض الوقت، محدّقاً، ومفكراً. ثم انشغل «توم» لبعض الوقت، في تفحص تلك الآلية، التي تشتغل بموجبها هذه الحركة. وضع مفتاح التشغيل على On، ورفع النتوء البارز أعلى الصندوق، ثم أعاده مرة أخرى. ثم لاحظ كيف يعمل التيار ثم يخمد، كيف ترتفع الشرائح الملونة بفعل «المغناطيس» وتلتصق بالسطح السفلي للواجهة الشفافة، في منتصف الصندوق، لتكوّن بذلك الأحرف الثلاثة (MBV). وبعد كلّ هذا، قال «توم» متوجّهاً إلى «جاك»: ما رأيك بكل هذا؟».

انحنى «جاك» باتجاه الصندوق، ثم أطفأ التيار، لتسقط مباشرة الشرائح الملونة إلى أسفل الصندوق. ثم توجه إلى «توم» مخاطباً: فلتمعن النظر في هذا التشكيل العشوائي للشرائح الحمراء والزرقاء على الأرض. كم يستغرق، من وجهة نظرك، ذلك الوقت الذي يمكن أن تتشكّل فيه الأحرف الثلاثة (MBV)، بدون مساعدة «المغناطيس».

فكر «توم» في ذلك لبعض الوقت، ثم أجاب: إذا تسنّى لي امتلاك «عدسة مكبرة» و «ملقط» «Lupe und Pinzette»، ربما يمكنني انجاز ذلك في خمس ساعات، حيث أقوم بترتيب الشرائح الصغيرة على هيئة الأحرف (MBV)، في الوقت الذي أقوم بلمسها، على السطح السفلي للعارضة النصفية في الصندوق». - أجاب «جاك»: إنّ هذا بالتأكيد لن يكون مسلياً لي.

- أضاف «توم»: وليس لي أيضاً. بالعكس من ذلك، سيكون مملاً وصعباً، لتلك الدرجة، أنني ربما بعد ساعتين، سأبدأ بذرف الدموع لشدة الإعياء والجهد. وربما بعد ثلاث ساعات، يكون صبري قد نفذ. وحتى لو قدّر لي انجاز ذلك، فإن إغراء أو متعة هذه العملية، تكون قد انقضت، بعد هذا الوقت والعناء، الكبيرين».

- أوماً «جاك» برأسه موافقاً، ثم قال: دعنا الآن نقارن عملية تنظيم وبناء الشرائح / الأحرف في الصندوق بمساعدة المغناطيس، بالناس والمنظمات.

«ثم تابع حديثه: لنفترض أنك تريد حشد جميع الأفراد في الشركة، لتحريكهم باتجاه محدد وواضح. هل يمكنك تصور صعوبة ذلك، لجهة تعدد احتياجاتهم، في الوصول إلى قيم وآمال هؤلاء الناس مجتمعين؟».

وفي الوقت الذي انصرف تفكير «توم» إلى العاملين لديه في «RimCo»، تصوّر صعوبة ذلك. وقال «جاك»: إنَّ ذلك لا يتم بالسهولة التي يمكن تصوّرها. أعرف الكثير من المدراء الذين استنفذوا طاقاتهم لأجل هذه المهمة، مع أنهم لم يستطيعوا دفع شركتهم مليئمة واحداً إلى الأمام.

حدّق «توم» لثوانٍ متعاقبة في المكعب البلاستيكي، كمن يأخذ استراحة للعقل. ثم صرخ فجأة:

- انتظر قليلاً، أعتقد أنني فهمت المسألة. نظر «جاك» إليه مرتاحاً ومبتسماً، ثم تابع «توم»: (MBV) الإدارة بالقيم، هذا هو الحل، أليس ذلك صحيحاً؟ استمر «جاك» مبدئياً ارتياحه، بينما تابع «توم»:

«إنها القيم، تلك التي يلتقي الناس حولها كجماعات، والتي تدفعهم للعمل معاً، بغية الوصول إلى أهداف مشتركة».

وبهذه الكلمات، سحب «توم» الصندوق إليه، وأدار مفتاح التيار:

(MBV) الإدارة بالقيم، هي إذاً، تلك القوة الجاذبة، والمؤثرة في جمع الناس. وبعبارة أخرى، فهي بمثابة «المغناطيس». فالقيم، هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على الجماعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثير «المغناطيس».

- تماماً، هذه هي الفكرة التي تختفي وراء كلّ تلك العملية. هكذا أكدّ «جاك» تلك النتيجة، التي وصل إليها «توم».

- ولكن كيف يتجسّد ذلك عملياً في الواقع: الإدارة من خلال القيم عبر الممارسة؟ سأل «توم»، وأضاف: هل توجد خطوات محددة، ينبغي على الإنسان اتباعها، وهو يسلك طريق الإدارة بالقيم؟».



- لقد اعتقدت لوهلة، أنك لن تسأل هذا أبداً، أجب «جاك». ثم أدار نفسه باتجاه لوحة كُتِبَت عليها بعض العبارات، حيث يستطيع «توم» قراءتها:

### مراحل عملية الإدارة بالقيم

المرحلة الأولى : تحديد أهداف وقيم الشركة.

المرحلة الثانية : إيصال الأهداف والقيم.

المرحلة الثالثة : توجيه فلسفة الإدارة، وفقاً

للأهداف والقيم.

وفي الوقت الذي كان «توم» يهيئ نفسه، لمحاولة شرح هذه المراحل لعملية الإدارة بالقيم. فاجأه «جاك» بالاقتراب منه، وإعطائه «اللوحة» التي تتضمن هذه العبارات.

«هل هذا لي؟» سأل «توم» بإلحاح. أمال «جاك» برأسه موافقاً. وتابع «توم»: «أين يمكنني تعلم المزيد، حول عملية الإدارة بالقيم؟ هل يوجد شركات استطاعت تطبيق هذه الفلسفة؟ هل يمكنني الحصول على وثائق وملفات لتجربة هذه الشركات، وهل يمكنني زيارتها؟».

«يروق لي كثيراً، أولئك الناس الذين يدفعهم فضولهم العلمي، لمعرفة الحقائق - توجه «جاك» نحو «توم»، وقدم له بطاقتي تعريف: تضم أسماء، وعنوانين، وأرقام هواتف، ورجل إرتباط لبعض الشركات.

- الأفضل لك أن تبدأ برنامج زيارتك لإحدى هذه الشركات مباشرة. إنذهب أولاً، إلى «Telecom Distributors» وستجد هناك «ارلين فالن Arlene Whalen»

التي تعمل كمديرة مالية، حيث ستقدّم لك، صورة واضحة عن تجربة شركتها، وتحديدًا كما هو سير المرحلتين (الأولى والثانية)، لعملية الإدارة بالقيم. لقد سمحت لنفسني بالتحدث مع «أرلين»، والحصول على موعد للقائها. ويمكن أن تستقبلك في الشركة، في الحادية عشرة والنصف. فأشار «توم» بالموافقة، فرحاً.

وبينما كان «جاك» يرافق «توم» حتى الباب، في طريقه للخروج، قال له: - في زيارتك الثانية، يمكنك التعرف على المرحلة الثالثة، لعملية الإدارة بالقيم. حيث ستستقبلك «ألكسا مونتغيو Alex Montague» من «Meredith Manufacturing»، صباحاً عند التاسعة والنصف.

جاءت هذه التحضيرات التي أعدها «كانينغهام»، كاستجابة لتوقعات وطموح «توم»، الأمر الذي فاجأه وأربكه، لدرجة شعوره بأنه مدين بشكل كبير «لكانينغهام»، الذي بدا وكأنه عرف وقرأ أفكار «توم» جيداً.

وبينما كان «جاك» يودع «توم» عند الباب، قدّم له علبة مغلّفة، فتبادر لذهن «توم» أنها «صندوق الأحجية»، ذلك الذي ارتبط بعملية الإدارة بالقيم. وأردف «جاك»:

- لا تنسى هذه، فستكون لك، بمثابة ذكرى جميلة.

وفي طريقه إلى شركة «Telecom Distributors»، لم يكن «توم» ليتصور من قبل، أن دخوله إلى عالم «الإدارة بالقيم» سيكون بهذه السرعة، وبدون أية مشكلات. فقد كان يملك الشعور، وكأنه وجد مستودعاً ضخماً من المواد الأولية والخامات الجديدة، والتي تشكل مدخلاً حيويّاً لدورة جديدة في حياة شركته.

وبينما أطلق العنان لتفكيره، محاولاً استعادة ما حدث له خلال الأربع والعشرين ساعة الماضية، خطرت له تلك «البطاقة الصغيرة» التي قدمتها له زوجته «لسلي» قبل عدة أسابيع. فحينها، كان قد ألقى نظرة سريعة عليها،

ثم وضعها في محفظته ، لدرجة أنه لا يتذكر إطلاقاً ما كتب عليها. وبينما كان يتوقف عند إشارة للمرور، فتح محفظته ليجد البطاقة. قرأ ما كُتب عليها، ثم لاحظ أن تلك الجملة قد ولدت فيه شعوراً لا يوصف:

افعل الصواب في أمورك وقضاياك، فقط،

وكلّ ما عدا ذلك، يأتي من تلقاء ذاته .

غوته Goethe

\* \* \* \* \*

## الفصل الرابع

### بداية البحث



## الفصل الرابع

### بداية البحث

في الحادية عشرة والنصف صباحاً، كان «توم يومانس» يقف في بهو المدخل لمكتب «أرلين فالن»، في مبنى الإدارة المركزية لشركة (TD: Telecom Distributors)، وهي شركة عاملة في مجال تقديم تكنولوجيا وخدمات الاتصالات.

فُتح باب المكتب، ثم دلف «توم» إلى الداخل، بينما اتجهت إليه امرأة بالغة، مادةً يدها ومصافحة، أنا «أرلين فالن»، تفضل بالجلوس.

بينما جلس «توم»، بدأت «أرلين» الحديث مباشرة:

- إذاً، لقد تحدثت إلى «جاك كانينغهام»؟ دعني أضمن أنه يوجد في سيارتك شيء ما، كان «كانينغهام» قد قدمه لك، وربما يكون «صندوق الأحجية».

كان «توم» فرحاً، أن هناك أحداً ما، يستطيع أن يتحدث معه، عن الجانب الصعب للأعمال التجارية.

- «أرلين» وباعتبارك «مديرة»، هل يمكنك أن تشرحي لي، كيف تعمل الإدارة بالقيم في الواقع العملي؟ «سأل توم».

إبتسمت «أرلين فالن»، وقالت: يجب أن أعترف، بأنني عندما سمعت مديرنا التنفيذي يتحدث عن هذا «المفهوم»، لم أتصور أن الأمر يتعدى إحدى «النزعات الغريبة». غير أنني سعيدة اليوم، وفي وضع يشجعني للقول، بأن الإدارة بالقيم، لم تحدث تحولاً جذرياً في حياتي فقط، بل، وهذا هو الأهم، في شركتنا أيضاً.

- ما الذي تقصدينه بذلك؟.

- إنَّ الإدارة بالقيم تتمحور بالدرجة الأولى، حول التحديد والتعرّف على تلك التناقضات، بين ما يقوله الآخرون، ويشكل قناعة لهم، وبين سلوكهم العملي. فمثلاً: تعلن شركات عديدة بأنها ملتزمة تجاه زبائنهم بالخدمة، ولكن في الواقع العملي، لا يتمّ تحقيق هذا الالتزام. ويزعم بعض المدراء، أنهم يحترمون مبدأ «الباب المفتوح»<sup>(\*)</sup>، ولكن جربّ ولو لمرة واحدة إمكانية الوصول إليهم.

قبل ثلاثة سنوات، وعندما بدأت العمل مع «جاك»، لتطبيق مبدأ «الإدارة بالقيم»، عمدنا أولاً، إلى التوصيف الدقيق والواضح للقيم. سألنا «جاك» مثلاً: ما هي تصوراتكم «لمنظومة القيم» مجتمعة، وماذا يجب أن تضمّ إليها؟ أو، إلى أي مدى، ترغبون بمراعاة وإدراك حقيقة مشاعر زبائنكم، والعاملين لديكم في الشركة؟ لقد حددنا حينها، ثلاثة أهداف جوهرية، حيث تركّزت عليها عملية التوجه لتطبيق الإدارة بالقيم. ثم أشارت «أرلين» إلى لوحة جدارية صغيرة، كتّبَ عليها:

- تصرّف بأخلاق عالية.
- توجّه وفقاً للإحتياجات.
- إفعل ما يحقق الأرباح.

«ومن الطبيعي أن تفكّر، أن من يشغل موقعاً كموقعي، سيقوم بترتيب هذه الأولويات، بعكس ما جاءت عليه (تحقيق الأرباح أولاً). أليس كذلك؟

(\*) الباب المفتوح: (Offenen Tur) عبارة عن سياسة إدارية، تستطيع من خلالها المستويات الإدارية الدنيا، التواصل مع المستويات الإدارية والتنفيذية العليا، دون المرور بالتسلسل الإداري. وهي تعبير عن صيغة اللامركزية في الإدارة، والشفافية، لتكريس نمط من السلوك الإداري المرن، في المستويات المختلفة للإدارة - المترجم.

- أجاب «توم»: صحيح.

- لقد أظهرت لنا تجربة الإدارة بالقيم، أن الأولوية التي نخضعها لتلك القيم الموضوعية من قبلنا، تحتل موقعاً هاماً في هذه العملية، وفقاً لتسلسل هذه القيم. لنحاول أولاً معرفة مِيزة «العمل على تحقيق الربح». إن هذا يعني: محاولة تعظيم الأرباح بقدر الإمكان. وفي البداية سارت عملية الإدارة بالقيم ببطء، وهذا شيء طبيعي، فالناس تحتاج إلى الوقت، لاكتساب وتمثّل قيماً جديدة، وتحديدًا في داخلها. غير أنه وبعد سنتين، بدأت رحلة الإدارة بالقيم، تتكشف عن التغيرات الأولية، على صعيد النشاط الاقتصادي. حيث ارتفعت المبيعات ١٥٪ والأرباح ١٠٪ فوق الأرقام المخطّطة. وقد استمر هذا الميل لاحقاً. فنحن اليوم، كما نحتفظ بزبائن قدماء، نكسب زبائن جدد، كنا قد فقدناهم في الماضي.

وهذا ينطبق على عاملنا، فمنذ اليوم الذي بدأنا فيه بتطبيق الإدارة بالقيم، تراجع معدل التسرب من العمل، أو الوظيفة.

- وهذا ليس سيئاً أبداً، أجاب «توم»، ثم أردف: إن هذا يبدو كما لو أنّ رحلة الإدارة بالقيم - كما تسميها أنت - تدور، حول «ما يحقق الأرباح»؟.

- أجابت «أرلين»: إنها لا تحقق الأرباح فقط، بل الإدراك والوعي أيضاً. ولكنني لا أريدك أن تعتقد، أنّ رحلتنا (رحلة الإدارة بالقيم)، هي مجرد نزهة. قالت «أرلين» محذرةً.

- تقصدين، أنها ليست عصاً سحرية؟.

- أي شيء، غير هذا الاعتقاد، أجابت «أرلين». ربما تعلم، أنّ «Telecom»، ظلت لسنوات طويلة، إحدى الشركات المميزة اقتصادياً ومالياً. غير أنه قد اتضح لنا في العشر سنوات الأخيرة، أننا إحدى الشركات التي أنعشها النجاح، فتكاسلت للتمتع به. صحيح أنّ الاستقرار يظلّ مرغوباً، ولكن ليس



على حساب النتائج المالية. لقد عرفنا لاحقاً، أنَّ إيرادات مساهمينا قد ارتفعت، ولكن ما كان يتوجب علينا معرفته، أنها كانت أقل من المتوسط الصناعي، المتحقق في الأسواق.

- وما هي أسباب ذلك، سأل «توم»؟

- نحن، والعديد من الشركات الأخرى المماثلة، كنا نجهل الأسباب المسؤولة عن ذلك، على الأقلّ هذا ما يبدو ظاهرياً، أنها ليست واضحة. ويبدو أن السبب، يرتبط بمسألة كنا قد أهملناها كفاية، ولم نولها الرعاية المطلوبة. إنها «علاقتنا» مع الآخرين.

كنا نعتقد لفترة طويلة، أنَّ الزبائن المتعاملين مع شركتنا، في غاية الرضا والارتياح، عن الخدمات التي يتلقونها. إلى أن جاء اليوم، الذي رحنا نخسر فيه الزبائن، أمام منافسين جدد، وناشطون في السوق، بفعل أفكار خلاقة، ومنتجات جيدة.

وهذا الأمر، لا يختلف في أقسام العمل، حيث خسرنا الكثير من العاملين الجيدين. ولا أريد المضي في التفكير أكثر من ذلك، حول مستقبلنا، فيما لو أننا لم نمض بالسير، مع رحلة الإدارة بالقيم.

وبطريقة ما، أجد نفسي مندهشاً، كيف يمكن للمرء من خلال عملية «ناعمة» كالإدارة بالقيم، أن يحقق انعطافاً حاداً، في عصرنا هذا، الذي يتميز بالتركيز على الربح بشكل أساسي؟».

«إنَّ النجاح في فروعنا، يتعلق بالكامل «بخدمة الزبائن»، شددت «أرلين». وإن من لا يقدم منتجات عالية الجودة، أو يقدم أسعاراً مرتفعة، يحكم على نفسه في هذه اللعبة، ومنذ البدء، بالزوال التدريجي. ولذلك، فإن الأسعار المناسبة، أو الجودة العالية، تعدّ في فروعنا، الشروط الأساسية لإطلاق مشروعية الدخول في حقل المنافسة. وأكثر من ذلك. ليس مطلوباً.

فالخدمة، هي المجال أو الحقل، الذي يتحدد عبره، مدى النجاح أو الأخفاق. والخدمة تعني الناس، وتعني العلاقات. وإن هاتين المجموعتين الهامتين، هما «الزبائن»، و «العاملين». ومن يحاول اليوم، أن يخدع أو يضلل زبائنه وعامليه، يمكنه أن ينتظر الشيء نفسه، وهو يعلن إفلاسه. وهذا يعني، أن كسب زبون جديد في سياق المنافسة الحادة، يكلف الكثير من الجهد، ويحتاج إلى استراتيجية زبائن واضحة.

- حسناً أجب «توم»: بهذا نكون قد استوعبنا ما يحتاجه الزبون والعامل: «C» و «E». وهما ركيزتان أساسيتان من تلك الأعمدة، التي تقوم عليها الإدارة بالقيم (CEOS).

- تماماً. أمّا ما يتعلق ب «O» أي «Owners» أو «المالكين»، فهم اليوم في غاية الرضا، حيث نعدّ اليوم في الشركة، كواحدة من أصل خمس شركات الأكثر ربحية، وإستناداً إلى معايير متعددة، منها ما يتعلق بالعائد على الإستثمار. أما علاقتنا بالنسبة إلى (Significant Others) «S»، أو العوامل الأخرى المحيطة والهامة (البيئة المحيطة)، فنحن اليوم فخورون، بأن العديد منا لديه أطفاله، الذين يذهبون هنا إلى المدرسة في المدينة. وتقريباً ولنفس الوقت، الذي بدأنا فيه رحلة «الإدارة بالقيم» في شركتنا «TeleCom»، دخل موضوع «تربية الأخلاق»، في صلب اهتمامنا الرئيسي، الذي يتوجّه لعلاقة الأطفال مع ذويهم، والمعلمين، ومواطنين آخرين في المدينة.

وتمثلت رعايتنا كشركة لهذا البرنامج، بتقديم الدعم المالي لبرنامج «القيادة الاخلاقية اليوم، وفي الغد»، الذي تمّ البدء فيه في المدارس. وهذا لم يحسّن صورة الشركة في المدينة، وحسب، تابعت «أرلين»، فهناك أيضاً، ستة صفوف دراسية، بدأت بتطبيق هذا البرنامج.

وبنفس الوقت، استطعنا تقوية علاقاتنا مع مورديننا، وكل ذلك من خلال «الإدارة بالقيم». فمنذ الوقت، الذي بدأنا فيه التعامل استناداً «للقيم» التي حددناها، وإخضاع النتائج التي نحققها، إلى هذه القيم، راحت تنخفض النفقات المطلوبة لحوادث العمل، وللخلافات القانونية مع الآخرين، ثم تراجعت تلك المبالغ المخصصة، لتأمين البطالة، ولخلافات الأجور، وشكوى عدم المعاملة بالمثل للجميع. وهذا ينطبق أيضاً على أولئك الذين تعرضوا لترك العمل بسبب الكساد. وإن وضعاً كهذا، لا يعدّ بالنسبة لي، كمديرة تسعى لتكريس سمعة مهنية طيبة، غير ذي أهمية».

ولاحظ «توم»، أنه يوجد على طاولة عمل «أرلين» صورة لـ (MBV) كتلك التي أهداها له «جاك كانينغهام»، وأشار «توم» إلى مراحل عملية الإدارة بالقيم المتضمنة في «الصورة»، وأردف:

- كان «جاك» قد أوضح لي، بأنه خلال زيارتي هنا، سيُقدّر لي معرفة كيفية التوصل للأهداف والقيم في الشركة، من خلال المرحلتين: الأولى (تحديد الأهداف والقيم) والثانية (إيصالها)».

فأومأت «أرلين» برأسها، ثم أضافت: حول ذلك، ستقوم بالتحدث إلى «إد إستلاند Ed Eastland» مديرنا التنفيذي. فقد أراد «اد» أن تأتي إليّ أولاً، لإطلاعك على الأرقام العامة التي تمثل الشركة. أراد ذلك لسبب بسيط، وهو إثارة شهية الزائر أولاً، لمرحلة المعلومات الحقيقية، ومعرفة كيفية حدوث ذلك، سأصحبك إليه».

وفي الطريق إلى مكتب «إد»، وجّه «توم» الشكر «لأرلين»، التي قدمت له بعض الخطوط العريضة لعملية الإدارة بالقيم، ثم أضاف: أنا أنظر الآن إلى هذه الأشياء في سياق آخر مختلف. وقد كان «جاك كانينغهام»، قد نقل ذلك في محاضراته إلى «لعبة التنس». لقد أراد منا معرفة، مدى نجاح رأينا حول

لاعب التنس، الذي بدلاً من أن ينظر بكلتا عينيه إلى الكرة، يوجه إحداها إلى «لوح النقاط». وهذه مقارنة صائبة برأيي.

كانت «أرلين» تعرف هذا المثل عن لعبة التنس، فأضافت: يتحدث الرياضيون عن الوجود في حدود «المنطقة Zone»، فكلما اجتهد الرياضي محاولاً الفوز، تضاعفت فرصته للوصول إلى منطقته. فاهتمام الإنسان في «المنطقة»، هو في النهاية، على تلك الكيفية التي يتوجه بها «إلى ماذا يفعل»، وليس على «ماذا يريد الوصول إليه». فعندما يوجد المرء في «المنطقة» يتصور النجاح بشكل طبيعي. وإن الكثير من الشركات تركز في النهاية على «لوح النقاط» أي النتائج، بحيث لا تعود ترى «الكرة»، وهي هنا: العلاقات الإنسانية. وبذلك، لا يلبثون الخروج من «المنطقة»، وخسارة «الكرة» بعد الأخرى، وصولاً إلى خسارة «اللعبة» بالكامل.

وفي السنوات الثلاث الأخيرة، ازدادت ثقتي كثيراً، وتطور شعور الإلتزام الداخلي تجاه أولوية «قيمنا» كما جاءت:

• التعامل بأخلاق.

• التوجه وفقاً للإحتياجات.

• العمل بما يحقق الربح.

فعندما نعمل على توجيه رعايتنا واهتمامنا، لقيادة شركتنا بالتوافق والإستناد إلى «القيم الجوهرية»، فإن مستوى الإنجاز المرغوب، أو مستوى النتائج، سيتحقق من تلقاء ذاته.

\* \* \* \* \*



## الفصل الخامس

### تحديد الأهداف والقيم

المرحلة الأولى لعملية الإدارة بالقيم



## الفصل الخامس

### تحديد الأهداف والقيم

#### المرحلة الأولى لعملية الإدارة بالقيم

لم يستغرق الأمر طويلاً، حتى كان «توم» و «أرلين» يقفان أمام المدير التنفيذي للشركة (Telecom. D).

- السيد «يومانس»، أريد أن أقدم لك مديرنا السيد «إد إستلاند». هزّ «توم» يد «إد» مصافحاً. لقد كان «إد» رجلاً قوياً وضخماً، ولكنه أليفاً، إذ يشعر المرء أمامه بارتياح كبير. جلس «توم» قبالة «إد» واعتذرت «أرلين» منسحبة إلى مكتبها. تحدّث «توم» مطولاً، وهو يروي تفاصيل قصته مع صديقه، وشركته، و «كانينغهام» ثم سأل «إد»:

- كيف تسير المرحلة الأولى لعملية الإدارة بالقيم: تحديد الأهداف والقيم في الشركة؟.

- أولاً يجب أن تحصل على الموافقة من المالكين، أو مجلس الإدارة، لبدء المبادرة بالتجربة. وبمجرد حصولك على الموافقة والتفهم لهذه الخطوة، يجب أن تقرر، ما هي «القيم الجوهرية» التي يجب أن تحدد «الاستراتيجية، والتنظيم للشركة»، وما هي المستويات التي ستقيس الإحتكام إلى كل من هذه القيم: وأضاف «إد»:

بعد ذلك، ينبغي عليك، وضع وتحديد «رسالة» أو هدف الشركة. وفي حال وجود صيغة مسبقة للأهداف، يجب التأكد، فيما إذا كانت، القيم التي اتُّفق على تحديدها، مجسّدة في تلك الأهداف. فإن لم تكن كذلك، يتوجب عليك إعادة توصيفها، بحيث تأتي متطابقة مع تلك القيم.



- «يبدو أن هذا ليس بالمسألة الصعبة. أجب «توم»، بينما كان يدون كل ما قاله «إد».

«صحيح، أن هذا سهلاً، ولكنه يحتاج إلى الوقت الكافي لنمو ونضوج هذه القيم. فأحياناً تعتقد، أنك قد شرحت وأوضحت كل شيء. وفجأة يأتي أحدهم ليشير إلى غياب شيء هام، فتسأل نفسك، كيف يمكن أن يفوتني ذكر ذلك، أو توضيحه. وتعدّ فكرة سليمة أنه بعد أن تقوم بتحديد القيم وتوصيفها، أن تتركها لفترة محددة، ثم تعود إليها مجدداً، للتدقيق فيها ومراجعتها.

كذلك يجب الانتباه، أن يشمل التوصيف في القائمة أو السجل، تلك القيم المحددة مسبقاً، والتي على أساسها سيتم العمل. وتابع «إد»: كذلك، يجب صياغة القيم بوضوح وشفافية، فكلما كانت بسيطة، ومباشرة، ومفهومة، يكون ذلك أفضل. وبالإضافة لذلك، يجب أن تتطابق رؤية الشركة مع رسم الأهداف والقيم، بحيث تشكل وسيلة لتقوية مواقع الشركة، وبقائها في الأسواق المتنافسة».

- من المؤكد أن «منظومة القيم» لشركتكم، قد نجحت في هذا الامتحان. سأل «توم»، وأضاف، ما هي الخطوات التالية لذلك؟

- «طالما أنك راضٍ عن صياغة برنامج الأهداف والقيم، فإنها تظلّ مسألة وقت لمشاركة «الإدارة العليا، Topmanagement».

- ما الذي تعنيه بذلك، «مشاركة الإدارة العليا؟».

- نظر «إد» إلى زائرهِ ملياً، ثم راح ينتقي عباراته بوضوح: يجب أن تفهم، بأن القيم ليست في ما يفعله المرء للآخرين، إنما في ما يفعله الإنسان مع الآخرين. إنَّ نمو وتطور القيم، يظلّ عملية تقوم على التعاون والمشاركة. وبصفتي كرئيس تنفيذي للشركة، فذلك يشبه إلى حد كبير أن تكون

«مؤلفاً»: فالمرء يكتب المخطوط الأولي، الذي يخضع بدوره لمعالجة، من قبل عدد كبير من المحررين. فالإدارة العليا هنا، هي المدراء الأوائل، الذين يصوغون النص الأولي (يحررونه).

ولأن الأمر يتعلق بالدرجة الأولى، فيما إذا كان بمقدورك، التعبير عن أفكار بحرية ووضوح، فأنصحك ألا تشارك في الاجتماع الأول للإدارة العليا. ربما تقتنع برأي، وتشرك خبيراً بدلاً منك، مثل «جاك كانيغهام»، والذي يقف حيادياً، عندما يطرح المدراء «مجموعة القيم» الضرورية لعملهم. وبذلك، فإنك تتجنب تشويش الآخرين، لمجرد حضورك كرئيس لهم. فعندما يوافق أعضاء الإدارة العليا آرائهم، لمجرد أنك تجلس معهم، ولأنك الرئيس فقط، فإن كل الجهود تصبح عبثاً.

مرة أخرى: يظل الأمر بالغ الأهمية، أن يستطيع «فريق الإدارة» التعبير عن أفكاره ومقترحاته، بشكل حر، وموضوعي.

«أما ما يتعلق بمشاركة خبير خارجي، موضوعي، فأنا أدرك أهمية وفائدة ذلك، ولكن،

- هنا كان «توم» ينظر إلى «إد» نظرة متفحص ومشكك، ويقول: لقد علمت منذ مدة ليست بالبعيدة، أن العمال والمساعدین هنا يملكون تصوراً، بأنني أمارس القيادة من خلال بناء الخوف، أكثر من بناء الثقة والمشاركة. فمن جهة، ربما بمشاركتي اجتماع الإدارة العليا لتحديد القيم، أعمل على تشويشهم واضطراب آرائهم فعلياً. ومن جهة أخرى، أسأل نفسي، فيما إذا كنت صادقاً ومستقيماً، فلماذا سيستخدمون غيابي، من أجل أن يجتمعوا ويتفقوا ضدي».

أجاب «إد» بأن هذا تخوف مشروع، ويمكن تفهمه. ثم أضاف:

- المهم في مرحلة تحديد القيم، تجنب قرارات «المساومة» بقدر الامكان. فبعد أن يكون المدراء لديك أراؤهم، يجب أن تجلس إليهم، وتقارن نتائجهم».

تحرك «توم» أثناء جلوسه، كمن يبدي انزعاجاً، وسأل «إد»: ماذا يحدث لو أنهم توصلوا لنتائج، غير تلك التي أتصورها؟.

- أجب «إد»: إنها ليست «تراجيديا»، بقدر ما هي معلومات جديدة لك. في هذه العملية، لاتدور المسألة أو تتعلق «بك»، أو بأي شخص آخر، وهذا هو الجوهر في المسألة: إنما ما هو الأفضل لمصلحة الشركة.

توقف «إد» لفترة قصيرة، ثم أعاد التأكيد على النقطة الأخيرة:

إن القاعدة الرئيسية للإدارة من خلال القيم، هي: أن الرئيس الحقيقي في الشركة، هي تلك «القيم» التي تم تبنيها والاتفاق عليها. هذه هي السلطة التي ندين لها جميعاً بالولاء والالتزام.

فكر «توم» لبرهة قصيرة، ثم كتب بعض الملاحظات في مفكرته.

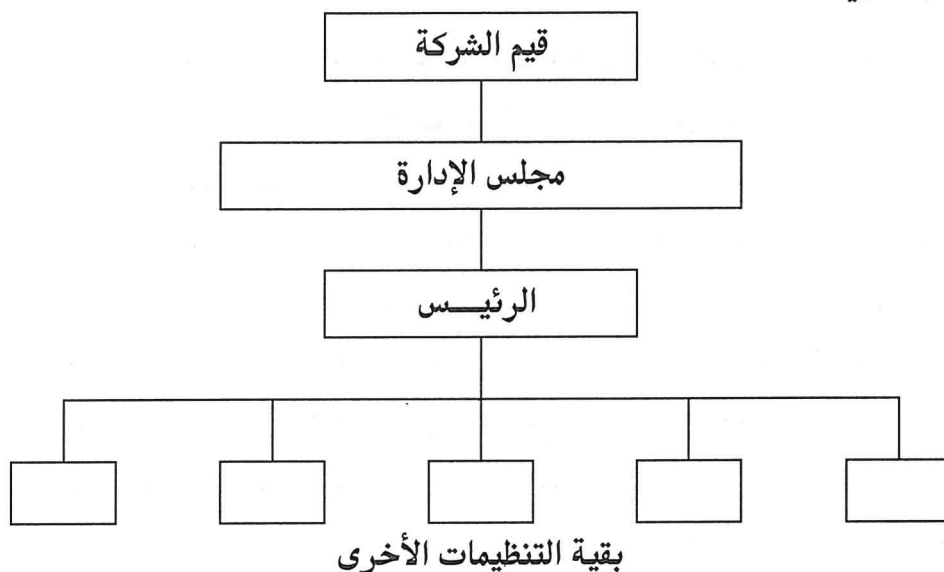
وإنحني «إد» جانباً، ثم أخرج لوحة كتبت فيها بعض العبارات:

في الشركة، التي تعمل على تطبيق الإدارة من خلال القيم، بشكل فعلي، يوجد رئيس واحد: وهو تلك القيم، التي، كان الجميع قد إتفق عليها.

قال «توم»: إنه مفهوم مذهل فعلاً.

أجاب «إد»: يسعدني أن ذلك أعجبك. فالناس يختزنون أشياء جيدة في داخلهم، والتي تحتاج إلى ضوء النهار لتخرج، حيث تتوحد قدراتهم لصالح أهداف مشتركة. والقيم، يمكن أن تكون أحد هذه الأهداف، بشرط، أن يتاح لهؤلاء الناس فرصة الاختيار. إن قيماً مشتركة كهذه، يمكن أن تكون القاعدة الرئيسية لاتخاذ القرارات. وكل قرار، بدءاً من شكل وأسلوب مخدّم المعلومات، مروراً بالخلاف بين أي فريق عمل، وصولاً إلى السؤال، فيما إذا كان المرء يستثمر في البورصة، أو لايفعل، كل هذا يتم تحويله إلى هذا، «الرئيس» الجديد.

إتجه «إد» إلى الحائط، حيث توجد «لوحة» توضّح الهيكل التنظيمي والاداري لعملنا:



«ولطالما أنك متفق مع الإدارة العليا على رسالة واضحة ومشتركة للشركة، وعلى قيم جوهرية، متسلسلة حسب أولويتها في قائمة واضحة، تظل مسألة وقت، لمعرفة رأي وموقف العمال والمستخدمين. وفي وضعنا، شكّل «كانينغهام» سلسلة من المجموعات المركزية، المؤلفة من ممثلين منتجين من العمال، لجميع فروع وأقسام الشركة. وفي هذا الاجتماع الذي ضمّ هذه المجموعات، حصل «كانينغهام» على معلومات أساسية وهامة، حول «تصورنا الأولي»، لبيان «الأهداف والقيم» التي حددناها سابقاً. وهنا كانت المسألة تدور حول معرفة، ما إذا كان العمال يمثلون وجهة النظر، فيما إذا كانت «الأهداف والقيم» التي تمّت صياغتها من قبلنا، تمثل المصالح الهامة للشركة، وللعمال أيضاً».

«وإذا كنت أفهم هذا بشكل صحيح، فإن هذه المرحلة تعكس محاولة التوصل لمعرفة ما إذا كان العمال مستعدين، للموافقة على «رسالة وقيم»

الشركة، وبعد ذلك، للعمل على التقيّد بها وتحقيقها. هكذا سأل «توم»، مستوضحاً.

- أجب «إد»: تماماً، هذا صحيح. إن طاقم العمال والمساعدين والمستخدمين، يجب أن يدرك أهمية «القيم» المطروحة للاتفاق، بشكل فعلي. وفي الحال، الذي يتمخّض فيه هذا النقاش عن خلافات حول «القيم»، فإن مهمة «اللقاءات» هذه، هي تحسين اختيار القيم، وتعزيز موقف وآراء العمال حولها. أما لو طرحت «قيم» جديدة، فإنها أيضاً، تخضع للنقاش، في محاولة لمعرفة الموقف العام منها. ومن كلّ هذا، ينصب اهتمامنا على «التغذية الراجعة»<sup>(٥)</sup> لمعرفة الوزن الحقيقي لكل من هذه القيم.

كان «توم» لا يزال متشككاً، متسائلاً، لذلك استوضح:

- بكلمات أخرى، أنت تريد القول، أنه يجب إشراك جميع العاملين في هذه العملية، وهذا عادةً، ما لم أفعله في ظروف شركتي. وللحقيقة، فأنا أعتقد بالمثل الشائع: «كثرة الطباخين، يفسد الطبخة»، أو «لأنجاة لسفينة يقودها ربانان».

إفتراض شائع. قال «إد» ذلك، متفهماً وجهة نظر «توم». وأردف:

- «أنا واحد من الذين انفردوا سابقاً بتصرف كهذا، مأخوذاً بذلك التصور الشائع. ومع أنني استطعت الإمساك بزمام الأمور، إلا أنّ حصة الشركة في السوق تراجعت، والحوافز الأخلاقية تقلّصت. فأية خبرات خرجت بها عبر نموذج قيادي كهذا؟ سأل «إد»، ليضع بذلك الأصبع على الجرح لدى «توم». فأجاب «توم»: إن نفس الشيء قد حصل لي. وتابع حديثه، كمن أصيب في الصميم، وماذا بعد، ما هي الخطوة التالية؟».

(٥) التغذية الراجعة: Feedback. تعدّ التغذية الراجعة، أحد أشكال المراقبة في المنظمات، وينصب عملها على المعلومات المتعلقة بمخرجات المنظمة، (سلعة، وخدمة، والرضا الوظيفي)، كقياس لنوعية ومستوى أداء المنظمة - المترجم.

- أجاب «إد»: إن الخطوة التالية، هي معرفة أولئك العاملين، الذين يتماهون مع «أهداف وقيم» الشركة بشكل فعلي. إذ أن أولئك الذين لا يدمجون رسالة الشركة وأهدافها، في الحياة اليومية لعملهم، أو لا يتمثلونها فعلياً، تظلّ بالنسبة لهم عديمة الفائدة والقيمة. ويمكنك التعرف على مواقف الناس لديك، عبر إيجاد الأجوبة على الأسئلة التالية:

- هل يرى العمال في رسالة وقيم الشركة، تلك التعليمات والتوجيهات، التي يطمنون، ويطمحون إليها، لدرجة أنها تعزز إنتماءهم للشركة؟.
- هل تعكس رسالة وقيم الشركة، قاعدةً فاعلةً، لإختيار القرارات، والاتصال اليومي، داخل جميع التنظيمات؟.
- هل تمثل رسالة الشركة وقيمها، قاعدة متينة وواضحة لاستخدام الموارد، والتعامل الصريح مع المشكلات المادية - والشخصية؟.
- سأل «توم» بعد ذلك: كم يجب أن يكون عدد المجموعات المركزية، التي ينبغي تشكيلها؟.

أجاب «إد»: إن ذلك يتعلق بحجم «طاقم العمل كله»، وفيما إذا كان المرء يريد إشراك العمال في التصويت، والموافقة على كل الأمور في الشركة، أو فيما إذا كان يمكن العمل، مع ممثلي العمال فقط. إن «معادلة القوة»، تشير إلى مشاركة جميع المؤيدين الممكنين، والمعارضين. وبعد تلقي «المعلومات الراجعة» وتقييمها، يجب تنسيق القيم والأهداف، بما ينسجم مع «المدخلات» الجديدة. أما إذا طالب العمال بتغييرات هامة - مثلاً: نظام جديد لتسلسل القيم، فيكون من الهام جداً، معرفة إذا كنت ستأخذ هذه الاقتراحات في بيان القيم والأهداف، أو لا تأخذ بها.

وفيما يبدو، فإن «توم يومانس» لم يستطع إخفاء انزعاجه، ذلك أنه لم يتصور أن دوره القيادي في الشركة، سيخضع لمثل هذا الإصلاح

الجزري، الذي يطالب به «إد إستلاند»، فهو لم يستعد بعد، لمثل هذا التغيير الشامل<sup>(٥)</sup>.

وفي محاولة لإخفاء امتعاضه الصريح، عاجل «إد» بسؤالٍ لإختبار مدى هدوئه :

- هل هناك من أناس آخرين، ينبغي مشاركتهم في هذه العملية؟  
- نعم، أجب «إد». بعد أن تقوم بمعالجة «التغذية الراجعة» للعاملين، في المشروع الأولي، يتوجب عليك أن تناقش «بيان القيم والأهداف» مع :

- الزبائن والعملاء.

- سياسيي البلديات، والإدارات المحلية.

- مدراء الفروع.

- الموردين النشطين.

وكيف تفعل ذلك، سواءً من خلال الاتصالات الهاتفية، أو المجموعات المركزية، فهي مسألة غير هامة. ولكن يجب أن تستعلم لاحقاً، عن الكيفية التي يمكن أن تؤثر فيها «القيم الجديدة للشركة»، على الشركاء التجاريين، أو فيما إذا كانت «المبادئ الأخلاقية»، تلعب دوراً هاماً في السؤال: مع مَنْ ستُعقد الصفقات، والأعمال التجارية».

---

(٥) إن ردة فعل «توم» هنا، هي سلوك طبيعي، يندرج تحت مفهوم «مقاومة التغيير». ذلك أن نمط الإدارة المركزية، التي تنفرد بالقرارات لوحدها، ستبدي مقاومة كبيرة، لدى الانتقال إلى ممارسة الإدارة التشاركية، مع المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي. إذ يتطلب الأمر هنا، تحديد الصلاحيات، وتوزيع المهام، وشفافية القرارات. فيسهل تحديد المسؤولية والمساءلة. وهذا لا يخدم فلسفة تداخل الصلاحيات وغياب حدودها، للتهرب من المسؤولية، إذا ما اقتضى الأمر - المترجم.

«وهل يأخذ زبائنك هذا الجهد محمل الجد، ويقدمون لك ما تحتاجه من

«تغذية راجعة»؟

سأل «توم» ذلك مندهشاً.

- بالتأكيد، يفعلون ذلك، أجب «إد».

- وماذا تفعل بعد ذلك بهذه المعلومات؟

- نفس ما أفعله بالمدخلات «Input» للإدارة العليا، ولفرق العمل المختلفة،

حيث تعود وتشتغل عليها مرة أخرى، في المخطط الأولي. وبعد أن تقوم

بذلك، يمكن أن تقدّم بيان الأهداف - والقيم «لمجلس الإدارة»، وفي حالتي

أنا - يتابع «إد»، كانت موافقة مجلس الإدارة، ولجنة الإدارة، ضروريةً

جداً، نظراً لاعتمادنا على موافقتهم، في صراعي مع المضاربين في الأسواق

المالية، الذين لا يكثرثون، فيما إذا كانت مؤسستنا تدار وفقاً لمعايير

أخلاقية، أو غير أخلاقية. والشيء الوحيد الذي يهتمون له، هو الإرتفاع

اليومي لسعر السهم. ولقد حصل أن سعر الأسهم في شركتنا، قد ارتفع في

السنوات الماضية. بيد أن الإدارة من خلال القيم، هي استراتيجية تطور

بعيدة المدى، وليست وصفة جاهزة، يستخدمها المرء، لكسب المزيد من

النقاط في، «Wall Steet»، أو وقت الشدة والأزمات، على حساب مستقبل

الشركة».

كان «توم» سابقاً، يعمل على تدوين الملاحظات، بينما كان «إد»

يتحدث عن «تحديد القيم». ثم أراد أن يتأكد أنه قد دَوّن ملاحظاته بصورة

صحيحة، أو ما إذا كان قد فهم «التصور» صحيحاً. فأخذ دفتر ملاحظاته، ثم

بدأ يقرأ:



### تحديد القيم

١. الحصول على موافقة المالكين، لتطبيق عملية الإدارة بالقيم.
٢. يطرح المدير التنفيذي تصوره الخاص، حول القيم الأساسية.
٣. تناقش الإدارة العليا القيم، وتقوم بصياغتها، بدون مشاركة المدير، أو الرئيس التنفيذي.
٤. يجتمع المدير التنفيذي والإدارة العليا، لمقارنة تصوراتهما، ومقاربتهما معاً.
٥. يناقش العمال والمساعدون والمستخدمون والمجموعات المركزية، القيم، ويقدمون تصوراتهم حولها.
٦. عرض ومناقشة بيان القيم، مع العناصر الأخرى المهمة للشركة، من «البيئة المحيطة».
٧. إعادة تنسيق جميع المدخلات - التصورات، باعتبارها «أهدافاً وقيماً» للشركة، ثم عرضها على مجلس الإدارة والمالكين، للحصول على الموافقة النهائية.

«لقد تعلمت بسرعة»، قال «إد» ذلك، مادحاً «توم»، ولكنك لا تزال تبدو، غير مستقر، كأن ثمة أسئلة أخرى لديك. وفعلاً سأل «توم»:

- «إد»، باعتبارك رأس الهرم الإداري، دعني أسألك، كم هو الوقت والجهد اللذين يجب أن استثمارهما في هذه العملية، «الإدارة بالقيم»، فبعد كل هذا الذي استمعت إليه، هل تمثل الإدارة من خلال القيم، جزءاً هاماً من عملك؟».

- ابتسم «إد» ثم أجاب: إن الإدارة بالقيم، «هي» عملي أو وظيفتي. والإدارة بالقيم، هي أكثر من كونها برنامج آخر، أو ملحق إضافي للعمل. فالإدارة بالقيم، هي دليل لاسلوب حياة شركتنا، وهي كل ما نفعله.

ولديك كامل الحق، تابع «إد» مضيفاً، فإذا كنت لا تتبنى أسلوب الرؤية هذا، وتفعل كل ما بوسعك لتنفيذه، فسوف لن يمكنك تنفيذ أسلوب الإدارة بالقيم في شركتك.

وإن نجاح هذه العملية، يتعلق بشكل حاسم، فيما إذا كانت أقوال وتصورات الرئيس التنفيذي للشركة والإدارة العليا، تقترن بالأفعال، وتحديدًا في المرحلة الأولى، لبدء إنطلاقة الإدارة بالقيم. فمهمتك كمدير قيادي، تكمن في تركيز القوى والموارد الموجودة في الشركة، على هذه العملية Management By Values (MBV) ثم جذب العاملين تدريجياً، إلى رحلة انطلاقتها.

وكلّما كان بوسع العاملين في شركتك «تدويل» المبادئ الأساسية للإدارة من خلال القيم، كلّما كان بالامكان تقليص دور «اللاعبين» و«مضرمي الحرائق»، و«مسببي الأزمات»، بل وحتى تقييده، ثم السيطرة عليه. فجميع أولئك المشاركون في هذه العملية (MBV)، يجب أن يكونوا مقتنعين، بفتح جميع أبواب الشركة، لرياح «الإدارة بالقيم»<sup>(\*)</sup>.

- «يبدو ذلك منطقياً، أجاب «توم» مفكراً، بينما كان قد دوّن الملاحظات الأخيرة «إد»، حيث يظهر من نبرة صوته، أن دوره كمدير قيادي، يشيع لديه استعداداً للمعاناة المسبقة، التي ستولدها انطلاقة هذه العملية.

(\*) في هذا السياق الذي تقدّم فيه الإدارة بالقيم، باعتبارها أسلوباً إدارياً شاملاً لجميع مراحل الأداء في الشركة. يحضر مفهوم «إدارة الجودة الشاملة» باعتباره أيضاً: أسلوباً لمشاركة وتحفيز جميع العاملين في المؤسسة. بهدف تحقيق الفائدة لها. وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، تشتمل على نشاط الإدارة في تحديد سياسة الجودة، والأهداف والمسؤوليات، ووضعها موضع التطبيق من خلال وسائل، مثل، تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة. ويهدف نظام الجودة، (حسب طبيعة النشاط والمنتج)، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالمنظمة، وإرضاء توقعات الزبائن. وتقدم المواصفات الدولية من العائلة ISO9000، جملة العناصر التي تشملها أنظمة الجودة - المترجم.

- يبدو أنه لا تزال لديك هنا وهناك، بعضاً من شكوكك؟.. سأل «إد»، ثم أردف ألم يرو لك «جاك كانيغهام»، شيئاً عن قواعده؟  
- «أية قواعد تقصد؟ أجاب «توم».

- أولاً، ذاتي».

- صحيح، لقد تحدث عن ضرورة أن يغيّر المرء نفسه، قبل أن يعمل على تغيير الشركة. وأنا مقتنع، أن ثمة أشياء يجب تغييرها في».

في هذه اللحظة، كان ينتاب «توم» شعور خاص، بأن ثمة أشياء قديمة مترسخة في داخله، شكلت بديهيات ومعتقدات راسخة له، في الوقت الذي تحتاج اليوم، إلى إعادة محاكمة في ضوء هذه المتغيرات، وهذا ما جعله يبدو غير مرتاح، في الوقت الذي كانت محاضرة «جاك كانيغهام» قد أعطته حافزاً قوياً للبدء بهذه العملية. وحتى زيارته «لكانيغهام» في مكتبه، كانت قد تعززت الآمال لديه، بأن الإدارة بالقيم، هي الطريق الناجح لشركته، لتخليصها من الفوضى، والاختلالات المستمرة.

وفي هذه اللحظة بالذات، انتاب «توم» شعور بالخواء والوحدة. إذ يبدو أن الأمور ليست بتلك البساطة التي يعتقدها المرء، للوهلة الأولى، وكما تصورها هو قبل ذلك. إذ يبدو أنه يقف قبالة «سد»، والإدارة بالقيم، استطاعت أن تجعله هذه المرة، يقف وجهاً لوجه، ويحدّق في مرآة ذاته. وإن هذا، الذي يتلمسه، ليس مُرضياً ولا مفرحاً.

«شكراً لك» «إد» على كلّ ما قدمته، وفي تقديري، لقد استوعبت جيداً، هذه المرحلة الأولى للإدارة بالقيم: وهي تحديد رسالة (أهداف) وقيم الشركة. فأنا على استعداد الآن، للمضي في معرفة المرحلة الثانية: «إيصال رسالة وقيم الشركة».

\* \* \* \* \*

# الفصل السادس

## الاتصال

المرحلة الثانية، للإدارة بالقيم



## الفصل السادس

### الإنصال

#### المرحلة الثانية، للإدارة بالقيم

«إذا كنت تريد معرفة سير المرحلة الثانية، لعملية الإدارة بالقيم: «مرحلة الإتصال»، سيكون من الأفضل لك، التحدث إلى «ماريا كونزالس» Maria Gonzales». قال «إد» ذلك، ثم تناول سماعة الهاتف ليتصل بها، في نفس الوقت الذي أضاف فيه، أن «ماريا» هذه، تعمل «كمديرة للأفراد» والتنسيق الداخلي، من أجل هذه المرحلة، من الإدارة بالقيم».

دقائق قصيرة، ثم دخلت «ماريا» مكتب «إد». وكما لاحظ «توم»، للوهلة الأولى، فإن شكل هذه المرأة، وهذوها، قد يعبران عن اهتمامها بالنتائج كثيراً. ذلك، أن الجدية التي تبدو على وجهها، تعطيك الإنطباع، بأنها تعرف ماذا تريد، وتعمل على تحقيقه.

«إذاً، أنت تريد معرفة، كيف يمكن إيصال أهداف وقيم شركتك، حيث يمكنك حينها، اختبار مدى الأهمية الواقعية لهذه الأهداف والقيم، لدى العاملين، والشركة؟». وبينما كان «توم» يشير إلى موافقته على استنتاجات «ماريا»، كانت تتجه هي، إلى قاعة المؤتمرات.

إن شركتك لديها حوالي ١٢٠٠ عامل، ولها فروع في أربع مدن إتحادية أمريكية، «Rimco». ولذلك، فإنه يبدو من الأفضل، أن تجرى «عملية الإتصال»: «Kommunikations prozeß» في اللقاء التمهيدي لكل من هذه الفروع، في موطن استقرارها».

كان «توم» مأخوذاً، كيف تتحدث «ماري» عن «RimCo»، وكأنها تعرفها منذ سنوات طويلة. ثم قدمت «القهوة» له، بينما كانا ينتقلان، ليجلسا، في زاوية المكتب. فسأل «توم»: كيف يجري هذا الإجتماع، في الواقع العملي؟.

«كنا سابقاً، قد استدعينا لاجتماعنا التمهيدي المماثل، كلٌّ من «إد إستلاند»، و«جاك كانيغهام»، كمتحدثين رئيسيين. وقد افتتح حينها «كانيغهام» الجلسة، بمدخل عن أسلوب وأهداف رحلة الإدارة بالقيم (MBV). و«جاك» هذا، كما تعرفه، هو متحدث ماهر. فقد استطاع بقصصه عن عمليات الشركة، وعن فرق العمل لدينا، وعن حياة العاملين. أن يشدَّ اهتمام الجمهور، ويكسب ثقته، منذ اللحظات الأولى.

وبعد «جاك»، تحدّث «إد إستلاند». وقد برهن لجميع الحاضرين، كيف كان يقف وراء تطبيق عملية الإدارة بالقيم، بشكل حاسم ومبدئي. فقد تناول كلٌّ من الخطوات السبع اللازمة لصياغة «القيم»، وأوضح للجميع، أن هذه القيم، هي قيمنا جميعاً، وليست القيم الخاصة به. ثم عرض بعد ذلك، التصور النهائي لرؤية الشركة «للقيم الجوهرية»، ثم ناقشها معنا بكل تفاصيلها. فقد شرح لنا هذه الرؤية، التي أوصلت الشركة إلى القرار النهائي، لجعل «Telecom»، إحدى الشركات الـ ٥٠٠ الأكثر نجاحاً. وأوضح بكل بساطة، مساهمة كل من العاملين في الشركة، لنقل أهداف وقيم الشركة، إلى مكان العمل، عبر الممارسة اليومية.

وقد كان يشدّد دائماً، بأنَّ انطلاقة «الإدارة بالقيم»، هي انطلاقة باتجاه المستقبل الأفضل، لنا جميعاً. وبعد ذلك، قدّم شيئاً هاماً للغاية. فقد أزال بحركة يده، وإشاراته المستمرة، وحماسه، كلَّ شكٍّ، لولائه لعملية الإدارة بالقيم. ومن أجل نقل الإنتقاد المتبلور في الجماعات المركزية، للمستويات أو

الهياكل التدريجية في الشركة، أعلن عن حدثٍ مركزي، للتخلص من «رموز عدم المساواة». وبمساعدة «روح النظام في المؤسسة»، استطاع أن يلغي امتيازات القيادة التجارية، في حجز «مواقف السيارات»، مثلاً. وبدءاً من تلك اللحظة، يصبح التعامل مع العاملين في الشركة، باعتبار كل منهم «زميلاً Kollege»، وليس وفق تسمياتهم الرسمية.

ولكي يبدو «إد» صادقاً، وجدياً، أمام ما كان يتحدث عنه، فقد أخرج «بطاقة تعريف»، وعلّقها على صدره، حيث كتب عليها «إد إستلاند، زميل». ثم راح يوزع على الحضور، «بطاقات تعريف»، كُتِبَ عليها، «الزميل». ثم طلب من الجميع، أن يكتب كلُّ إسمه عليها، ويعلقها على صدره.

وقد أبدى «توم» اهتمامه، وموافقته على ما فعله «إد»، ثم أردف: هو لم يقل، ما يجب على الناس فعله، فقط، بل بادرهم بقدوة حسنة.

- تماماً، أجابت «ماريا». ربما كان هذا الإجراء من قبل «إد»، والذي يعبر عن روح مرحلة، وجادة، عديم التأثير في شركة أخرى. ولكن ذلك، كان لنا ضرورياً، وهذا ما فعله تماماً.

وفي نهاية الاجتماع، حصل كلّ عامل على «صحيفتين»، تضمنت الأولى، «بيان الأهداف»، والثانية، «القيم الجوهرية» للشركة. بالإضافة «لدليل عمل»، حول كيفية التعامل اليومي، مع هذه «الأهداف والقيم»، في مكان العمل. كذلك، «الخطة الرسمية» لنفاذ وتغلغل «القيم» في الشركة، وفي حياة كل من هؤلاء العاملين، خلال السنوات الثلاثة القادمة.

ثم أشارت «ماريا»، إلى «لوحة مؤطرة»، معلقة على الحائط، حيث كُتِبَ فيها:



### بيان الأهداف

نحن، في شركة خدمات كاملة، للصوت،  
والإتصالات الرقمية، نلبي احتياجات  
الشركات، للإتصالات، اليوم وغداً، من خلال:  
التعامل، الأخلاقي، الموجّه للإحتياجات،  
والمحقق للربح. وتقدّم شركتنا للعمال، بيئة  
عمل، منسجمة مع تطلعاتهم، وللزبائن،  
خدماتٍ مثيرة، وللمساهمين، أرباحاً  
متزايدة، وللناس الآخرين، شعوراً بالمسؤولية  
المشتركة.

كان «توم» متأثراً، بتلك الطريقة المعبرة، والمختصرة، التي جاءت فيها  
أهداف الشركة. ومع ذلك، سأل: «كما أرى، فإن كلاً من «القيم الجوهرية  
الثلاثة»، المعتمدة على «CEOS»، (الأعمدة الأربعة، التي تقوم عليها الشركة -  
٥٠٠ - الأكثر نجاحاً)، قد تمّ تحديدها، للمجموعات المركزية الهامة». وهذه  
القيم: الزبائن، العاملون، المالكون أو المساهمون، والبيئة المحيطة. وهذا،  
لتكون واضحة أمام الرأي العام المحلي».

## بيان القيم الجوهرية

### 1 - التعامل الأخلاقي:

- التصرف بنزاهة، واستقامة، في جميع صفقاتنا، وعملياتنا التجارية، مع زبائننا، وفي الأسواق.
- معاملة جميع العاملين في الشركة، بعدالة، وإخلاص.
- وضع المعلومات الكاملة، والصحيحة، عن عمل الشركة، تحت تصرف المساهمين فيها.
- المساهمة في تحقيق قيمنا، (قيم الشركة)، وفق منطقٍ مثالي، وعملي، ونقلها، إلى الرأي العام.

### 2 - التعامل، الموجّه للاحتياجات:

- التعرف المبكر، على احتياجات الزبائن، وتنفيذ الالتزامات تجاههم، في الأوقات المحددة، والمتفق عليها معهم.
- احترام أفكار العاملين، ومعاملتهم بتقدير ومسؤولية.
- تحقيق التزاماتنا، تجاه المساهمين في الشركة.
- تعزيز، وتقوية، مسؤولية العاملين، تجاه الجمعيات، والمشاركة العامة.

### 3 - التعامل، المحقق للربح:

- تزويد زبائننا، بالمنتجات العالية الجودة، وبالأسعار المناسبة.
- تشجيع المبادرات الفردية، وتبني خبرات العاملين لدينا.
- تحقيق إيرادات مجزية، لأصحاب الأسهم، والمالكين.
- المساهمة في تعزيز، وتقوية الجمعيات، والمشاركات العامة.

«نعم، هكذا هي المسألة. لقد اتخذنا قرارنا بالمضي، لتحقيق هذه العملية، (الإدارة بالقيم). لأنها تبدو، الأكثر ملاءمة، لحالتنا العامة في الشركة. فالكثير من الشركات، تفضل غالباً، تعريف قيمها، بحيث تأخذ بعين الاعتبار، جميع الفئات، والجماعات، ذات المصلحة المشتركة، في هذه الشركات.

إنّ هذه «الملصقات: البلاكات»، والبطاقات المتعددة، التي تراها هنا، في كلّ مكان، تقوم بدور هام، في تمثيل وتقريب، الفهم الأساسي لعمالنا، حول أهداف، وقيم الشركة. ونحن نعتبر هذه الوسائل، بمثابة «العدّة»، أو الأدوات، للتعبير عن مواقف، وسلوك عمالنا.

فكلّما كانت رسالة الشركة وقيمها، ماثلةً في أذهان العمال بشكل صحيح، كلّما كانت القيم أكثر قدرةً، على تحقيق مهامها الفعلية. فيصبح سير العمل أكثر فعاليةً، وأكثر تجسيدا للأهداف.

ففي كلّ مكان، حيث تعمل الوحدات وفرق العمل، وفي كلّ غرف المقابلات، واللقاءات، حيث يتم اتخاذ القرارات الهامة، ويلتقي العاملون، أو الزبائن، هنا في كلّ مكان، تجد «بيان القيم الجوهرية»، معلناً على الجدران.

وفي كلّ مكان من مداخل الأقسام، في البناء الأساسي للشركة، تجد كذلك، «ملصقات» و «إعلانات» و «بيانات»، كذلك، في قاعات المؤتمرات، وحيث يجتمع مجلس الإدارة، وفي قسم التأهيل، وفي غرف الإستراحة، وحتى على ظهر كلّ «بطاقة تعريف» لشركتنا، وفي تقريرنا السنوي، وفي جميع إصداراتنا، وفي كلّ مكان، وعبر جميع ما ذكرت، يمكنك قراءة «القيم الجوهرية للشركة».

- ألا يُعتبر خطراً، أن يبالغ المرء في ذلك؟ قال «توم» ذلك، مشككاً.

- نعم. ولكن فقط، في تلك الحالة، التي لا تتوافق فيها الكلمات بالأفعال، أجابت «ماريا». ففي حالتنا، كان العمال ، بدءاً من قسم الخدمات النهائية، وحتى المدير التنفيذي، جميعاً، قد شاركوا في صياغة الأهداف والقيم. وينتج عن ذلك، أن هذه الالتزامات، تغدو أكثر من كونها مجرد «ملفات رمزية»، بل هي تجريدٌ وتجسيدٌ، للخيارات الفردية، في «فلسفة الجودة الشاملة». وهذا يقابل «الإرادة»، ويتطابق مع «بيان القيم». فمن خلال كل ذلك، تغدو هذه القيم أكثر وضوحاً، وأهمية.

- وكيف تدفعين الناس في الشركة، للتقيد بالالتزامات، المنبثقة عن القيم المحددة؟»

- هذه مسألة، تتعلق بالتوجه نحو القيم. وفي هذا السياق، أريد أن أوضح لك مسألة هامة. فنحن نملك الوسائل لنشر إلتزاماتنا، والتقيد بها، ليس فقط، تلك المرتبطة بقيمتنا المحددة مسبقاً، ولكن أيضاً، لإلزام كل منا باحترام هذه القيم، في سياق العمل اليومي».

وأخرجت «ماريا» من محفظتها ورقة مكتوبة، وقدمتها «لتوم»: تجد هنا، نسخة عن «إرشادات القرارات الداعمة للقيم». فكل من يعمل لدى «Telecom»، يحصل على نسخة من هذه «الإرشادات» سواءً ليضعها على طاولته، إذا كان يعمل داخل الشركة، أو في محفظته، إذا كان يعمل في الخدمة الخارجية».

### إرشادات القرارات الداعمة للقيم

- 1 - ضرورة تطابق القرارات المتخذة، مع «القيم الهامة»، وتوصيفاتها المناسبة.
- 2 - يتطلب اتخاذ القرار، مشاركة جميع الأطراف، التي يعينها القرار مباشرة، (الزبائن، العاملون، أصحاب الحصص والأسهم، أو الرأي العام).
- 3 - إنَّ ما يرسم آلية سير القيم، هو توصيفها، أو تعريفها، (مثلاً: المعاملة العادلة، وبالمساواة لجميع العاملين، والتزام المسؤولية، تجاه أصحاب الحصص، أو الأسهم في ملكية الشركة).

ولكن، كيف يجري العمل بهذه الإرشادات، في الواقع العملي؟ سأل «توم»: وهل يمكن إعطائي، مثلاً عملياً على ذلك؟»

- «بكل سرور»، أجابت «ماريا». لنفترض أنك تريد رفع الفعالية في أحد أقسام شركتك، في الوقت الذي تعلم فيه، أنَّ أحد العاملين القدامى، لا يستطيع بحكم خبرته القليلة، التعامل مع الكمبيوتر. فإذا ما فكرت بإكساب هذا العامل المعرفة اللازمة لذلك - هذا إن كان ممكناً - فإنَّ ذلك، ليس مكلفاً فقط، بل مضيعة للوقت.

ذلك أنَّ أحد الشبان النابغين، الخبير في الكمبيوتر، والذي تقدّم مبادراً إليك، يكون هو الرجل المثالي لشغل تلك الوظيفة. ولكن مع الأسف، إنَّ الخطة المالية، لا تسمح لك باستخدام كلا العاملين، (العامل القديم، والخبير الجديد في الكمبيوتر). فما الذي ستفعله في هذه الحال؟»

فكر «توم» لبرهة قصيرة، ثم قال بعد ذلك: «ألا يجب، أن يكون السؤال كالتالي: أيُّ من القرارين ينسجم مع القيم، التي أعلنت الشركة التزامها بها؟»  
«تماماً. وتستطيع بمساعدة الإرشادات أن تحدد، أيَّ القيم ذات تأثيرٍ فعّال وحاسم، في حالةٍ محددة بعينها. فلتمعن التدقيق في «قيمنا الجوهرية».

- المسؤولية الأخلاقية؛

- التعامل الموجّه للإحتياجات، والمحقق للربح؛

أيُّ من هذه القيم، يظهر هنا أكثر فعاليةً، دون الأخرى؟».

توقف «توم» قليلاً، قبل أن يجيب:

- في تقديري، إنَّ هذه المشكلة تلامس جميع القيم الثلاث.

- «استناداً إلى ماذا؟» أرادت «ماريا» أن تعرف.

- «إنَّ السؤال الذي ينطوي على «البعد الأخلاقي»، يجد مبرره، لأنَّ

المسألة تتعلق بتلك الكيفية، التي يعامل فيها المرء عاملاً كبير السن، خدم الشركة لسنوات طويلة. ولكن، من حيث المبدأ، ولأنَّ المسألة تتعلق أيضاً، برفع الأداء والفاعلية في القسم، فإنَّ السؤال يلامس «الإلتزام» تجاه رغبة الزبائن، ومصلحة أصحاب الأسهم والحصص، المرتبطة بتحقيق الربح. وكلّ هذا، يجب مراعاته والاهتمام به. وهذا، يجيب على السؤال الثاني للإرشادات، المتعلق بمشاركة الأطراف، التي يتعلق بها القرار مباشرة.

ففي هذه الحالة، فإنَّ المعنيين بالقرار - وبغض النظر عن الشكل الذي ستُحلُّ فيه المشكلة - هم، بشكل واضح: العامل القديم في الشركة، وخبير الكمبيوتر المتقدم لشغل وظيفة في الشركة، وأخيراً، القسم المعني».

- هذا صحيح «يا توم»، أجابت «ماريا»، مثنيةً على فهم «توم» وتحليله.

ثم تابعت: «دعنا نستخدم التعريف أو التوصيف، الذي يقابل كلُّ من القيم الثلاثة، (المسؤولية الأخلاقية، التعامل الموجّه للإحتياجات، التعامل المحقق للربح). فهل خطر في بالك التركيز على إحداها، والذي يتعلق بالقرار الذي سيُتخذ هنا؟».

تناول «توم» بيان «القيم الجوهرية»، ثم قرأها، وقرأ التعريف، الذي يشرح كل منها:

أولاً: التعامل الأخلاقي: معاملة كل العاملين، بعدالة، ومساواة.  
ثانياً: التعامل الموجّه للاحتياجات: تحقيق الإلتزامات تجاه الزبائن، في الأوقات المتفق عليها.

ثالثاً: التعامل المحقق للربح: تحقيق إيرادات مجزية، للمالكين، والمساهمين.

- سألت «ماريا» أيّاً من هذه «القيم»، ستركّز عليها هنا؟  
- «على الإلتزام تجاه التعامل الأخلاقي»، أجاب «توم»، لأنّ هذه «القيمة»، هي من أهم «القيم» الموجودة في الشركة. والحل المنشود هنا، هو ذلك الذي يتعامل مع هذا العامل القديم في الشركة، بعدالة ومساواة، وبحيث لا يتعارض مع الإلتزامات الذاتية، تجاه المجموعات الأخرى في الشركة. فلذلك، لا يبقى أمامك، غير مراعاة، وكسب ثقة، إحدى المجموعات ذات المصلحة، أو عدد منها، على حساب الآخرين.

- تماماً. هذا هو حلّ، من جملة حلول متوقعة، والتي تُظهر، كيف سيتم التعامل مع هذا القسم في الشركة. فالحل يرغمك، كما لاحظت، أن تحدّد، مَنْ هم أولئك الذين يجب مشاركتهم في إتخاذ القرار. وأيضاً، فيما إذا تمّ استبدال العامل بشكل عادل، أو فيما إذا تم استخدام العامل الجديد، أو فيما إذا كان ينبغي البحث عن حلّ آخر، أكثر عدالة.

وفي كلّ من هذه القرارات، التي سيتم اتخاذها، وفيما إذا تعلق الأمر بشراء، أو بيع، إحدى الشركات الفرعية، وما قد ينتج عن ذلك، من خلاف أو جدل بين قسمين، أو معارضة المساهمين، في كلّ هذا، «يجب أن تبقى القيم هي الرئيس». حينها، سيبدأ عمالك بقبول «القيم» داخل الشركة، باعتبارها «مصدر السلطة الفعلي».

- نظر «توم» إلى «ماريا» مبتسماً، كمن يريد أن يتهياً لسؤال لاينم عن اقتناع تام: «أريد أن أكون واضحاً جداً: أنت تتحدثين عن أن «القيم هي الرئيس»، وأن «العاملين شركاء». ومع أنني بدأت أفهم كيفية حدوث ذلك عملياً، في الشركة، ولكن، لا يزال لدي الإنطباع، وكأنني نزلت للتو من سفينة ما، وسط بلادٍ غريبة، وحيداً لا أعرف أحداً. وذلك، لسبب أساسي:

فالمكان الذي جنّت منه، أشغل فيه منصب «رئيس» الشركة، وأنا من يتخذ جميع القرارات الهامة، المتعلقة بالشركة. لذلك، أتمنى أن تفهمي، بأنه يتوجب علي هنا، القفز، أو عبور حواجز قاسية، ومرتفعة جداً. ومع ذلك، فإن المثال الذي استعرضناه هنا، يقدم البرهان على وجود «تصور واضح»، و «أدوات وعمليات»، كالقسم مثلاً، والتي أستطيع الاعتماد عليها، أو الركون إليها. وربما تكون فرصةً لإنقاذي، كلما عرفت المزيد، عن «الإدارة بالقيم». وكان «توم» ينظر إلى «ماريا»، لقراءة انطباع وجهها، قبل أن يتابع: «فلدي الإنطباع، بأنني لا أزال أسمع نفس الأسطوانة: إعمل على تغيير نفسك، أولاً».

- «إنني في غاية السعادة، لأنك تشعر هكذا، قالت «ماريا»، لأن الناس لدينا في الشركة، يقولون، أيضاً: بأنه، وبدون وسائل إيضاح، ومساعدة، مثل: «الإرشادات الداعمة لاتخاذ القرارات»، سوف لن يكون لديهم، تصوراً واضحاً عن ذلك. ونحن لا نريد فقط، أن يكون كل منا، فخوراً بما نحن عليه، فنحن نريد أيضاً، أن يكون لدينا الالتزام، للعيش مع بعضنا البعض، إستناداً لهذه القيم. والقاعدة لدينا، هي:

إنّ النجاح الفعلي، لا يأتي لمجرد الإعلان الشكلي  
عن قيمنا، إنما من خلال معاشتها يومياً.

وقفت «ماريا»، وطلبت من «توم» مرافقتها، وهي تتحدث:



- «يوجد طريقة أخرى، لتلك الكيفية التي تنشر فيها، أهداف وقيم الشركة». خرجت «ماريا» و «توم» عبر الممر، وصولاً إلى الركن المتصل بالقاعة الرئيسية للبناء. وعلى أحد الجدران، عُلِّقَت أعدادٌ كبيرة من «الصور المؤطرة»، لموظفين وعاملين في الشركة. بعضها لعمال منفردين، كل بمفرده، والبعض الآخر، يمثل صوراً جماعية. وفي أسفل كل صورة، كُتِبَت عبارات قصيرة: تبدأ بإحدى «القيم الجوهرية للشركة»، ثم تشرح فيها تلك الطريقة، التي تصرف فيها هذا العامل، أو هذه المجموعة، أو فريق العمل. وفي بعض الحالات كتبت عبارات الزبائن، الذين يُعبِّرون عن الرضا تجاه الخدمة، التي قدمها لهم أحد عمال الشركة، أو مجموعة من العمال.

- «ما تراه هنا، هو «لوحات المجد والثناء»، قالت ذلك «ماريا». إنها إحدى طرقنا، التي نشيع فيها قيم «الإدارة بالقيم» ونحتفل بقصص نجاحها».

- «إنها فكرة رائعة»، أجب «توم»، وهو ينظر إلى الصور المعلقة على الحائط.

- «ما رأيك بلقاء آخر، في نهاية هذا المطاف؟» اقترحت «ماريا»، وأردفت: لقد سألتُ قائد مجموعة، وهو مستعد لاستقبالك في فريقه.

- «أجاب «توم» بالموافقة، إذ كان شغوفاً لرؤية فرق عمل الإدارة بالقيم. وبعد

أن مشى «توم» و «ماريا» بضعة خطوات»، فتحت «ماريا» أحد الأبواب،

ودخلا إحدى القاعات، حيث جلس قرابة عشرة عمال حول طاولة كبيرة،

وبدا كما لو أنهم مجتمعون. نظر بعضهم إلى «ماريا» و «توم» مبتسمين لهما،

في الوقت الذي لم يكثرث لحضورهما البعض الآخر، إذ كانوا يتابعون

«شاشة العرض» حيث كتبت عبارة بخط عريض: «قصص النجاح

Erfolgsgeschichte». بينما كان هناك على الطاولة، عدد من «وثائق

التقدير»، ذهبية وفضية اللون، كتب على كلٍّ منها: «إحدى القيم الجوهرية الثلاث» للشركة.

تحدثت «مديرة الكافيتريا»، للمجموعة، عن حدث هام. ذلك، أنه قبل أسبوعٍ من اليوم، اكتشفت «جين Jean»، بعض «الحبات الفاسدة من البندورة»، وعرضتها علي. استدعيتُ مباشرةً، «رينولد Reynolds»، المورد المباشر لهذه المادة، حيث اكتشف، أن جميع «الطلبية» فاسدة. ومع ذلك، فقد شكر لنا هذا التصرف. ولذلك، اقترحت أن تُمنح «جين» تقديرًا، لأنها كانت حريصة على تلبية احتياجات زبائننا، (العاملين)، هؤلاء الناس، الذين ينتظرون منا، في هذه «الكافيتريا، طعاماً نظيفاً، وصحياً».

تناولت مديرة المجموعة «تقديرًا»، ورفعته عاليًا، بحيث يراه الجميع، حيث كتبَ عليه بأحرف كبيرة: «ببساطة، إنها الأفضل»، ثم قدمته «لجين»، التي استلمته بفخر واعتزاز، وسط تصفيقٍ حارٍ من الجميع. بعد هذا الاحتفال القصير، غادر «توم» و «ماريا» القاعة.

- هكذا نبدأ اجتماعاتنا في الشركة، مع قصة نجاح، لإحدى القيم الهامة في الشركة. إنها طريقة أخرى، نُعبّرُ من خلالها، عن اعترافنا بما يفعلُه العاملون لدينا، والتشديد عليه، باعتباره تجسيداً لقيمنا، ولطبيعة عملنا. وبالإضافة لذلك، نقوم بطباعة «قصص النجاح» هذه، في الجريدة الشهرية، التي تصدر عن مؤسستنا، وكذلك في تقريرنا السنوي.

- لقد شاهدت فعلاً، كيف تتعامل «Telecom» مع قيم الشركة، وتوصيلها، بكل وضوح. قال ذلك، وهو في طريقه، عائداً إلى مكتب «إد إستلاندر».

- «وما إذا كنا نفعل ذلك» أجاب «ماريا»، ففي النهاية، نحن لا نريد أن نسمع، أحد عمالنا يقول: ما الذي تمخّض عن هذه القيم، بعد الكثير من الأحداث التي جرت هنا؟ فإن ذلك بمثابة تحذير على أن ما حدث للإدارة بالقيم، لا يعدّ هاماً، إلى الدرجة المطلوبة!».

استمع «إد إستلاند» بعناية وحرص شديدَيْن، إلى «توم»، الذي كان يوجز فهمه للمرحلة الأولى، المتعلقة بتحديد أهداف الشركة، وقيمتها، وللمرحلة الثانية، حول إيصال هذه القيم المنبثقة عن الإدارة بالقيم (MBV).

هنا «إد» «توم»، لرحلته في عالم «الإدارة بالقيم»، راجياً منه العودة والاستفسار عما يعترض طريقه، حول تطبيقه «لِلإدارة بالقيم».

- أقدرُ أنك ستزور غداً شركة «Meredith Manufacturing»؟ سأل «إد» «توم»، بينما كان يغادر مكتبه. وعندما أجاب «توم» بالموافقة، «أشار «إد» إلى أن «إلكسا مونتغيو Alexa Montague»، والآخرون في «M.F»، سيضيئون له «جوانب مظلمة»، لرحلة الإدارة بالقيم.

«جوانب مظلمة وصعبة»، ردّ «توم» مستغرباً!.

بقي «إد» واقفاً، ونظر إلى «توم» باهتمام. «جوانب صعبة»: لأنها يمكن أن تكون كذلك «صعبة»، عندما تصل إلى النقطة الحاسمة، حيث ستقفز الحقيقة المرة أمامك، دفعةً واحدة، حينها، يتوجب عليك السؤال، حول ما إذا كان التعامل مع القيم، يتم وفقاً لما اتفق عليه الجميع. ألم تقرأ ما كتبه «جاك كانيغهام»، على الوجه السفلي «لصندوق الأحجية؟».

- «للأسف كلا»، أجاب «توم».

- «إفعل ذلك في أقرب وقت ممكن»، نصح «إد» بذلك، وأردف: ستكتشف لماذا تُعدُّ مرحلة «الإعلام والتوجيه»، مرحلةً صعبةً، فتستحق ما يُبذل لأجل إنجاحها».

شكر «توم» كرم ومساعدة «إد»، وغادر المبنى متوجهاً إلى سيارته، وفي طريقه، راح يسترجع حجم المعلومات الهامة التي قدمها له مستقبله في «Telecom». وفي الوقت الذي أراد فيه الإنطلاق بسيارته، تذكر هدية «جاك كانينغهام»، والتي لا تزال بجانبه على مقعد السيارة، كما هي. فتحها «توم» فكان في الصندوق ملصقاً من الألوان الثلاثة: الأبيض، الأحمر، والأزرق، كتب عليه:

يمكن للناس العاديين، الذين يتوجهون عبر قيم مشتركة،  
ويبتغون أهدافاً مشتركة، أن يتوصلوا إلى نتائج غير عادية.

\* \* \* \* \*



# الفصل السابع

## الإعداد والتوجيه

المرحلة الثالثة، للإدارة بالقيم



## الفصل السابع

### الإعداد والتوجيه

#### المرحلة الثالثة، للإدارة بالقيم

كان المطر البارد يهطل، في الوقت الذي وصل فيه «توم يومانس»، إلى البناء الرئيسي لشركة «Meredith Manufacturing». وبعد أن أخبر مكتب الإستقبال عن وصوله. تمت مرافقته مباشرة إلى مكتب «Alexa Mantagues»، الرئيسة، والمديرة التنفيذية للشركة. وبرغم الشعر الرمادي الذي يغطي رأس «Alexa»، إلا أنها تبدو امرأة شابة. وفي هذا الوقت الذي وصل فيه «توم» إلى مكتبها، كانت تتحدث إلى شاب آخر، حيث بادرت مباشرة إلى الإعتذار منه، والتوجه لاستقبال «توم»، بإبتسامة واضحة.

- «يبدو أنه قد فاتنا، أن نتمنى الطقس المناسب، لزيارتك هذه إلينا»، قالت «ألكسا» ذلك، محاولة إثارة جوّ من الإلفة، قبل أن تشير إلى ذلك الشاب، الذي كانت تتحدث إليه، أثناء دخول «توم» إلى مكتبها.

«أرجو أن تسمح لي، بتقديم «كارل كوف Garl Goff»، الذي يلعب دوراً هاماً في عملية التوجيه، حيث سيقوم بالإهتمام بك، أثناء وجودك معنا».

قدمت «ألكسا» القهوة «لتوم»، حيث تناولها شاكراً. «الشراب الساخن، ينشط الذهن، ثم تابعت «ألكسا»:



- «في الطريق إلى هنا، كان «إد إستلاند» قد نوّه لك، بأنّه قد عرف «عملية الإدارة بالقيم»، في مرحلتها الثالثة، والتي أسماها «الجانب الصعب»، هذه التي، لا يزال يشغل عليها.
- «لقد تعلّمتُ الكثير، خلال وجودي القصير لدى شركة «Telecom»، حول الإدارة عبر القيم». قال «توم»، «ثم أضاف: وأنا مستعد الآن، لمعرفة الكيفية، التي يستطيع فيها المرء، توجيه شركته عبر قيمها».
- «إنّ التوجّه عبر القيم، هو قلب وروح «الإدارة بالقيم Managing-By-Values (MBV)»، شرحت ذلك «ألكسا». فطالما أنك قمت بتحديد «بيان القيم والأهداف»، ثم أوصلتها إلى جميع فرق العمل الهامة، والرئيسية، فإنها تظل مسألة وقت، للتلمّس الواضح لسلوك الشركة، وسير عملها، حيث ينبغي حينها الاهتمام، بالتوافق بين الرؤية المستقبلية، والأولويات المحددة، وما ينتج عن ذلك من أهداف منجزة.
- «ما هي القيم الجوهرية» لدى شركة «M.M. Meredith Manufacturing»؟ سأل «توم».
- كما ألاحظ، فإن «إد»، قام بتحضيرك جيداً، لمعرفة المزيد عن «الإدارة بالقيم»، قالت «ألكسا»، ثم تابعت:
- إنّ القيمة الأولى في شركتنا، تأتي كما لدى شركة «Telecom»، في المرتبة الأولى، وهي:
- أولاً: «التعامل الأخلاقي، وهذا يعني: إفعال الصواب دائماً».
- القيمة الثانية: السعي نحو النجاح. والمقصود بذلك، بناء قاعدة إقتصادية، لبقائنا في السوق، بالإضافة إلى «النمو المستمر والدائم».
- وفي المرتبة الثالثة، يأتي: الإلتزام بالأداء المتميز. وهذا يعني، أنّ السعي لتحقيق الجودة المتميزة، يُلزمنا بتقاليد عمل راسخة.

وأنا على دراية تامة ، بأنَّ «بيان المدير» للقيم في شركة ما ، سيؤخذ ببساطة ، بحيث أنه لا يتضمن أكثر من كلمات فارغة. والمهم هنا ، هو كيفية تحديد وصياغة القيم ، وكيفية تأثير هذه القيم في اختيارات «المدير ، أو رئيس الشركة» ، وما تعنيه بالنسبة للناس ، عندما يقرأونها ، أو عندما يفكرون بها» .

- «إنَّ ما يهمني بالدرجة الأولى - أجاب «توم» ، هو تلك الكيفية التي توجهين فيها ، أسلوب إدارتك لهذه القيم» .

- «هذا ما يمكن أن يشرحه لك «كارل» ، بكل براعة. فهو باعتباره أحد رجالنا «المنسقين» - كما نطلق عليه - يتم استدعاؤه غالباً ، للتدخل في «تقليص حدة الخلاف حول القيم» .

فالتنازع ، أو الخلاف حول القيم ، يتجلى في تلك الحالة ، التي يتم فيها توجيه أحد عمالنا ، بشكل غير كافٍ . أو حتى عدم توجيهه بشأنها ، نهائياً . ولكن ، يمكنك الآن أن تبدأ جولتك مع «كارل» ، حيث سأراك مرة أخرى ، لاحقاً . وفي الردهة ، حيث بدأ «توم» و «كارل» جولتهما ، سأل «توم» :  
- «ألكسا» وصفتك كرجل «منسق» ، أو «وسيط» . أليس هذا شكلاً من «الوساطة غير المنحازة»؟ .

- «تماماً . - يؤكد كارل - فالوسيط غير المنحاز» ، يتدخل في حالة نزاع ، مترتبة على بروز مشكلة إعلام ، أو توجيه . فدوره يتمحور حول التأكد ، من أنَّ نتيجة حل الخلاف ، تأتي منسجمة مع قيم الشركة ، مع الأمل ، بأن يأتي هذا الحل ، لصالح جميع المشتركين في هذه القيم» .

«يبدو أنَّ هذه المهمة تقوم على «النزاهة» - قال توم - وكما أفهم من ذلك ، فإنَّ «الوسطاء أو المنسقين الشرفاء» ، يتم انتخابهم واختيارهم من قبل العاملين في الشركة . وعندما أشار «كارل» موافقاً على كلام «توم» ، عاد «توم» ، وهنأه على انتخابه من قبل زملائه ، لهذه المهمة» .

ابتسم «كارل» شاكراً «توم»، ثم أردف :

- لقد جرى الأمر كما يلي : حيث طلبت «ألكسا» من كلّ عامل، أثناء عملية التوجيه، أن يسمّي مرشحين اثنين، لمهمة الرجل «المنسق»، الأول للإدارة، والثاني لفرق العمل. وأنا غدوت منذ ذلك الحين، «وسيطاً» لفرق العمل. وأنا أعمل عملياً، في دعم ومساندة، قسم الترويج الإقليمي. ولكن، عندما يسألني أحد، أجيب: أعمل، في خدمة الزبائن. زبائني هم ممثلونا، وزبائنهم هم عملاؤنا، أيضاً. فمن خلال الإدارة بالقيم، يأتي التصور، لخدمة الزبائن الداخليين، أو الخارجيين. وقد تعزّز هذا التصور، وتكرّس لدينا. كذلك الأمر بالنسبة لعملي، باعتباري «وسيطاً، في حل نزاعات القيم».

دعني أعيد ترتيب وصياغة ذلك - قال توم - إن المسألة تبدو، كما لو أنه يحدث في بعض الحالات فعلياً، أنّ بعض الآراء لا تتفق مع أهداف الشركة، والقيم المحددة مسبقاً. فتكون مهمتك، هي السيطرة على هذا الوضع، وتصحيحه. هُزّ «كارل» برأسه موافقاً. لكن «توم» تابع حديثه: ولكن كيف يمكنك التعرف، على أنّ حدثاً ما، أو تصرفاً ما، ينسجم مع القيم المدرجة للشركة، أو لا ينسجم معها؟

- سؤال في موضعه، أجاب «كارل». والجواب عليه بسيط جداً: أنت تشعر بذلك. فُكّر في «عربة» ما، بحيث لا تظهر آثار كاملة، يمكن إقفاؤها، لوجودها هنا، مثلاً. ولكنك بحكم معرفة القيادة، ورؤية الحادث أو الأعطال، يمكنك معرفة، أن ثمة شيء غير صحيح، دفع بالمسألة إلى هذه النتيجة».

- أعرف تماماً ما تقصده، قال «توم»، وتابع: قبل فترة وجيزة، اضطرت لأن يقطر سيارتي أحدهم، حتى ورشة الصيانة، وأثناء ذلك، اضطرنّا إلى معاكسة السير، بضعة خطوات، ليتسنى لنا بعدها، أخذ الطريق السريع، مباشرة».

«في سياق المشكلات التي تعترض الناس، أو العمليات داخل التنظيمات، هكذا يكون الأمر تماماً. فأنت تستشعر ذلك ببساطة، عندما لا تكون الأمور طبيعية». وقبل أن يسأل «توم» سؤاله، تابع «كارل» كلامه: أنا أعلم جيداً، ما الذي تريد أن تسأله. كلا، نحن لانعتمد فقط على مجرد حدسنا. ولمعرفة ذلك، والتأكد، ما إذا كانت تصرفاتنا، أو سير العمل، ينسجم مع القيم، نستخدم سلسلة من الإجراءات السلوكية المحددة.

إن هذه الأدوات الرئيسية المستخدمة، هي:

- المقابلة للمجموعات المركزية والزبائن؛
- تقييم الإدارة، واستخدام أدوات التغذية الراجعة؛
- استبيان المساعدين».

في هذه الأثناء، كان «توم» يكتب ملاحظات «كارل»، ثم سأل بعد ذلك: «هنا، يتوجب عليك تلقي عدد هائل، ومتنوع، من الآراء حول المسألة».

- وفي الواقع نعم، أكد «كارل» ذلك: متنوع ومتعدد، إلى تلك الدرجة، التي تسمح لنا، بقياس موقف الزبائن، ونقله إلى مؤسسة استشارات خارجية».

- ولكن، كيف توصلتم إلى مرحلة «رضا الزبون»؟

«فيما يتعلق بنوعية الخدمات التي نقوم بها، فقد حققنا - بالتوافق مع «القيم الجوهرية»، نجاحاً وأداءً متميزاً - أرقاماً قياسية. ولكن، يظهر أن هناك بعض الأقسام، التي لم تحقق النتائج التي نتوخاها، كأحد الأقسام، التي ظهر فيها بشكل جليّ، تعاملٌ غير سليم، مع الشكاوى.

فبينما يقيّم زبائننا، الخدمات التي نقدمها، باعتبارها جيدة وممتازة، إلا أنهم يشكون، من خدمة الزبائن، التي تتعامل ببطء وتعقيد، مع بعض الصعوبات. ومع أنه، يمكننا عبر «التغذية الراجعة»، السيطرة على تلك

الأسباب، لكن المشكلة تعود، إلى أنَّ عمال خدمة الزبائن، كانوا يأتَمرون لأكثر من عشرين سلطة، لاتخاذ القرار. ولذلك، لا يمكنهم أن يتصرفوا باستقلالية، تجاه شكاوى الزبائن. ولقد تمَّ تأهيل عمالنا بشكل جيد، لكي ينجزوا أعمالهم وخدماتهم، ببسر وتمييز. ولكن، عندما لا تسير الأمور كما كانت في السابق، يتوجب عليهم الإلتزام، بالعودة إلى مرجع اختصاصي، لمحدثته. ومن الطبيعي، أن يكون ذلك، على حساب فعاليتهم ومقدرتهم، في تلبية احتياجات الزبائن، بالمرونة والسرعة المطلوبين».

عاد «توم»، ليتصفح في ملاحظاته. ثم توقّف عند سطر ما، وسأل «كارل»:

- هل يمكنك أن تشرح لي المزيد، حول «التقييم الإداري - وأدوات التغذية الراجعة؟».

بهذا السؤال، قد أصبت الحقيقة تماماً. أعلن «كارل» ذلك، وعلامات الرضا ترتسم على وجهه. ثم تابع:

«ولأنني لست موظفاً قيادياً، فالخبرة المباشرة قد تنقصني. ولكنه يظلّ سراً مفتوحاً ومعلناً. إنَّ التقييم، وتحديدًا التغذية الراجعة للعاملين، كانت بالنسبة للعشرين مديراً، (من الإدارات العليا)، بمثابة خبرة كبيرة، لا يمكنهم نسيانها بسهولة. وبذلك، فإن التأثيرات المكتسبة، لا تقتصر البتة، على الإدارة، وإنما تمتد لتشمل الشركة كلّها».

كان «توم» في هذه الأثناء، يراقب محدّثه بكل اهتمام.

تابع «كارل»: في مرحلة التقييم، يتمّ إخضاع القيم، التي تمثّل أسلوب العمل، ونموذج السلوك المقترح للمدراء، للتناول والدارسة الدقيقة. وأثناء ذلك، يتعلمون الكثير حول أنفسهم، وحول زملائهم، وتحديدًا، من خلال الإستعلامات، والتقارير المغفلة التوقيع، المقدمة من مختلف الزملاء في الإدارة».

سأل «توم»: هل ثمة إمكانية، للتحدث مع أحد المدراء، المشاركين في مثل هذا البرنامج؟

- طبعاً، أجب «كارل»: ما رأيك، في أن تقوم بزيارة قصيرة لـ: «McGinty-Schreihals»؟.

«McGinty-Schreihals»(\*) أعاد «توم» ذلك مأخوذاً؟.

- «McGinty» حصل على هذا اللقب، لأنه كان يصرخ في جماعته دائماً، وينهال عليهم تقرّيعاً.

- وهل يعلم هو، بذلك اللقب الذي تطلقونه عليه؟

- في اعتقادي، نعم.

نزل الإثنان، معاً «توم و كارل»، متجاوزين الممر، وصولاً إلى مكتب في زاوية الطابق السفلي. وعلى باب المكتب، كُتب: هنا يوجد «Schreihals». وهنا قال «توم»: أجد من الممتع، أن يجد المرء شيئاً، يُضحّكه حول نفسه.

- أجب «كارل»: هذا لا ينطبق دائماً على «McGinty». ولكن من الأفضل لك أن تسمع القصة كاملة منه. ثم طرق «كارل» الباب، ودخل الإثنان معاً.

كان يجلس وراء المكتب، رجلٌ بدين وكبير الجسم. رفع نظره، وحدّق في كلٍّ من زائريه، «توم» و «كارل». فقدّم «كارل» زائره «توم» قائلاً:

- «براين Brayan»، هذا هو السيد «توم يومانس»، المدير التجاري لشركة «RimCo». وهو هنا، للمزيد من المعرفة، حول مرحلة التوجيه، لعملية الإدارة بالقيم. ولأنني أعلم جيداً، بأنك لا تمانع في سرد قصتك، باعتبارك «Shreihals»، فقد فكرت، بأنه ربما يمكنك إعادتها الآن...».

---

(\*) Schreihals: صفة تطلق على الشخص الذي يكثر من الصياح والجمعجة.

«هذا ما يمكن أن يناسبك جيداً»، أجاب «برايان» «كارل»، ثم أردف: لقد أصبح مزعجاً لي، أن أظل بمثابة لعبة مضحكة، في «Disneyland». فأنت يا «كارل»، من أكثر المذنبين بحقي.. وهنا سيداتي سادتي، السيد «Schreihals McGinty»، ونموذج من فنونه المضحكة..».

في هذه الأثناء، كان «توم» يضحك مصغياً، إلى رواية «برايان». حيث توجه «برايان» بعد ذلك، وأغلق الباب، مُظهراً سحنة جديدة، طالباً من «توم» الجلوس. أريد الآن، أن أقصّ عليك نموذجاً صغيراً، لسلوكي في السابق. وأن أخبرك عن التغذية الراجعة، التي توفرت لي حينها.

قبل عملية «التقييم»، كنا نحن المدراء مجتمعين، على وجود بعض نقاط الضعف في الشركة. وأن التصورات القيمة لم تصل، ولم تتحقق في كل مكان من الشركة. وطبعاً، لم يكن ذلك نتاج قصورنا نحن، بل الآخرين. فعلى الأقل، كان هذا هو تصورنا. فأنا مثلاً، كنت حتى «التقييم»، أملك اعتقاداً راسخاً، بأنني أمثل، وفق سلوكي الشخصي، تجسيدا للقيم المركزية في شركتنا.

- يمكنني أن أتخيل ذلك تماماً، قال «توم» مبتسماً.

«وبعد أن تلقيت الصدمة الأولى، بأن جميع العاملين في الشركة، يلقبونني «Schreihals»، ثم محاولة تجاوز ذلك، أدركت جيداً، بأنني لم أفعل شيئاً، في كل محاولاتي لحل مشكلات الشركة. ليس هذا فقط، بل حتى أنني، كنت جزءاً من هذه المشكلات».

«إن هذا الشعور بالقيمة الذاتية، يبدو أنه ليس معرفة مشرفة خاصة»، قال «توم» ذلك مازحاً، مشيراً إلى أن اكتشاف «برايان»، يجب أن يدفعه لاستخلاص العبر، والنتائج.

«معك كامل الحق» - أجاب برايان - فاليوم، يمكنني أن أضحك، عندما أتذكر ذلك. ولكنني أقول لك، لقد شكّلت لي هذه المسألة، في البدء، ليالٍ من

الأرق. وليس هذا فقط، فكلمة «Schreihals»، ليست مجرد توصيف غير لطيف، إنما لأنه أصبح جلياً لدي، أن «الكسا»، وجميع العاملين في المؤسسة، كانوا يقفون دوني بالكامل، خلف «عملية الإدارة بالقيم». ماذا يعني ذلك عملياً، غير الخيارات المحدودة التالية: إما أن أقوم بتغيير سلوكي كاملاً، بحيث ينسجم مع المطالبات القيميّة، وهذا يعني - أن أفعل الصواب، كما يراه الآخرون - أو أن أعود مرة أخرى، إلى ممارسة تخطيط المستقبل المهني، كما في السابق.

- وكيف تصرّفت حيال ذلك؟» سأل «توم».

«لقد أبديت رغبة في المشاركة، في حلقة تفاعل نقاشية. فاتضح لي أن المشاركة، والعمل الجماعي، مع اثني عشر زميل في فندق «Resort»، قد أظهرت سلوكي، واضحاً ومجسّداً أمام عيني. توقف «McGinty» لبرهة قصيرة، لكي يستجمع أفكاراً قديمة، ثم تابع:

- «توم»، أعتقد أن الجميع يقولون، أن المشكلات تنشأ بسبب من غياب «الإتصال».

- ولكن، أليس هذا صحيحاً، سأل «توم»؟ وقد ظهر كأنه يستغرب الملاحظة من «McGinty». «هذا صحيح، ولكنه أيضاً، وبنفس الوقت، غير صحيح. فمن جهة أولى، هذا صحيح، وذلك، لأن الناس لا يتصلون، أو يرتبطون مع بعضهم البعض، بشكل كافٍ.

ومن جهة أخرى، تتعلق معظم المشكلات في المنظمات، وعلى الأغلب، بشعور الأمان الفردي، أكثر من علاقتها بفقدان الإتصال، أو خلله، بين الناس. فتح «براين» مذكرة المواعيد، الموجودة على طاولة مكتبه، ثم قرّبها بحيث يستطيع «توم» أن يقرأ، ما كتب في أحد الصفحات الأولى:



يحدث الإتصال والتفاهم من تلقاء ذاته، عندما  
يهتم الإنسان، بخلق محيط وبيئة آمنين.

فكل صباح، وقبل أن أجلس إلى طاولة مكتبي، أعيد قراءة هذه  
«الجملة».

قال «براين» ذلك وأضاف، أنا أبذل جهدي باستمرار، لخلق محيط  
آمن للعاملين لدي. وهناك، حيث هذا المحيط الآمن، يمكن أن تنشأ الثقة،  
ويمكن للحاجة إلى الأمان، أن تتحقق. فقط هناك، حيث يهيمن «مناخ  
الثقة» علينا التوصل، من خلال العلاقات الإنسانية، للهدف الجوهري:  
التقارب، والتفاهم الإنساني».

«أهذا كل شيء؟» سأل «توم» «براين».

«الإدراك والفهم المتبادل. فعندما أعلم أنك سمعتني جيداً، وأنني  
سمعتك وفهمتك جيداً، وأنا متفقان حول ما تحدثنا به، حينها، نكون قد  
قمنا بعملية الإتصال، والتقارب مع بعض».

«هل تريد بذلك القول، أننا يجب أن نتفق جميعاً، حول رأي موحد؟  
سأل «توم»، مُشككاً؟»

«أبداً، الإتصال والتفاهم، لا يقومان على التوافق الدائم، ولكن على  
التفهم المتبادل».

توقف «براين» لاستراحة قصيرة، قبل أن يتابع حديثه ثانية:

وهل فهمت ما الذي قصدته بقولي؟».

«نعم، نعم. لقد فهمت المسألة جيداً» قال «توم» ذلك، وهو يهز برأسه.

«حسناً، لقد أردت أن تذهب، وأنت آمن».

«برايان»، يتوجب علينا الذهاب، «قال كارل». وقف «برايان»، ثم مدَّ يده مصافحاً ومودعاً «توم»، قائلاً: أنا سعيد، أننا نفهم بعضنا البعض».

«وأنا كذلك»، قال «توم»، وهو يهزّ يد «برايان».

«الآن يكفي، يجب أن ننصرف — تدخل «كارل»: يبدو أن:

«Schreihals McGinty»، قد وجد في «توم»، روحاً قريبة منه.

وفي الممر، نزولاً من مكتب «برايان»، حاول «توم» أن يجمع أفكاره، لمعرفة ما استوعبه من «برايان». هكذا إذاً، يجب على الناس أن يصلوا القمة، من خلال تغيرات جذرية. ما الذي تمخض عنه استبيان العمال، عن سير الشركة؟. حدّق «كارل» في «توم» ملياً، ثم أجاب:

«إنّ الذي يسأل العمال عن تصوراتهم، حول إمكانية تحسين مناخ العمل، يجب أن يتوقع من ذلك، أنهم لن يقولوا شيئاً حول ذلك. فالكثير من عمالنا ومستخدمينا ومساعدينا، يوجهون اللوم إلى رؤساء الفرق والمدراء، في أنهم يكرسون ويرعون أسلوب الإدارة، بالأوامر والرقابة. ولذلك، فيما إذا كان العمال، يحتفظون بأفكارهم حول التغيير في الثلاثة، فذلك ليس مستغرباً».

ومن أجل تغيير هذه المواقف، نظمنا برنامج تدريب وتطوير، مخصص لمدراء وقادة فرق العمل، بغرض رفع عمل الفريق، وفعالية القيادة. بالإضافة لذلك، قمنا بتطوير آلية للتغذية الراجعة، يمكن بموجبها، قياس وتحسين سلوك المدراء في هذا القسم، بشكل مستمر.

وقد تبين من خلال ذلك، أنّ تدعيم ثقة الفريق بالإدارة، يحتاج إلى تبني بعض الإقتراحات، التي قدمها بعض من العمال، والمتعلقة بالتغيير المطلوب اتخاذه، إستناداً إلى هذه المطالب العمالية. فالمطلوب: إختصار طرق القرارات، عبر اللامركزية. وقد عملنا فعلاً على هذا، في جميع

الهيكل الإداري للأقسام التجارية المختلفة. وبذلك، ومن خلال نقل اختصاص القرار، وجعله أقرب للزبون، لم نقلص فقط، المنافسة القائمة بين الأقسام التجارية، إنما منحنا عمالنا، المزيد من الإختصاصات، والمرونة لاتخاذ القرارات.

وبهذا، استطعنا تدعيم اثنتين من «القيم الجوهرية»: الإلتزام بالتصرّف الأخلاقي، والإلتزام بالأداء، والإنجاز المتميز. وكانت النتيجة: ارتفاع مستوى الطلبات بنسبة ٢٠٪، في الوقت الذي أصيب فيه منافسونا بخسارة تصريف، تصل إلى ١٠٪. وهذا يعدّ مثلاً على حيوية القيمة التالية، من «قيمتنا الجوهرية: السعي نحو النجاح».

وبمناسبة الحديث عن التنافس، داخل الأقسام التجارية، هل يمكنك أن تشرح لي المزيد، حول ذلك؟ فنحن في شركة «RimCo»، لدينا نفس المشكلة.

«طبعاً، بكل سرور» قال «كارل»، ثم تابع: تعرف جيداً، كما أعرف أنا، أنّ حمى التنافس داخل القسم الواحد، هي بمثابة أحداث يومية. فلنأخذ مثلاً، العلاقة بين الدعاية والتسويق، وبين الإنتاج وتأكيد الجودة، وبين الموارد البشرية وقسم الأفراد، أو بين المحاسبة والمالية. وبذلك، فإنّ ما يميز العاملين عن بعضهم البعض، هو اختلاف الرؤية للأشياء. تلك التي يراها بعضهم في سياق قصير الأمد، بينما البعض، من خلال رؤية بعيدة المدى، ومن الطبيعي أن يكون هذا تبسيطاً للمسألة، فغالباً ما تعود الأسباب، إلى اختلاف الأساليب الشخصية، والقدرات الفردية، والتي تظهر في أقسام دون غيرها، أو نظراً لقدرات العاملين على إظهار مبادرات ومهارات، في أقسام محددة بعينها».

«وفي الوقت الذي يبدأ فيه هؤلاء العمل، على مشروع مشترك، غالباً ما تنشأ الخلافات بينهم»، أضاف «توم»، الأمر الذي جعل «كارل»، يهزّ رأسه موافقاً.

«يتوجب علي القول: بأنَّ رأيك حول أسباب الخلافات الداخلية في الشركة، قد أثر في كثيرًا». ثم تابع «توم»: يبدو أنَّ هذه المعرفة الكبيرة لديك، تعود إلى خبرتك وعملك، «كوسيط ومنسق»، في خلافات الشركة؟».

«إنَّ القسم الأكبر لمعرفتي، أدين به لأسباب المتابعة للناس هنا، في الشركة، ولتلك الكيفية، التي غيروا فيها أسلوب تفكيرهم».

«ما الذي تقصده بذلك: تغيير أسلوب تفكيرهم؟».

«إنَّ أحد أهم التغيرات الفردية الحاسمة، في إطار عملية الإدارة بالقيم، هي الانتقال من التفكير التقليدي «هذا أو ذاك»، إلى التفكير «هذا وذاك». فالناس قد اعتادوا أن يفعلوا وفق إمَّا «هكذا، أو هكذا»، وليس وفق «هكذا وهكذا». ولذلك، يكافح كل من الطرفين، من أجل وجهة نظره، باعتبارها تمثل طريقاً وحيداً، يجب العمل بمقتضاه.

غير أنه، في الوقت الذي يستمع كلا الطرفين إلى آراء بعضهما، والإعتراف ببعضهما البعض، الأمر الذي ينسجم مع الإعتراف بالطرف الآخر المعارض، تكون البداية، لاستخدام تفكير، أو منطق: «هذا وذاك». فعندما يفعلون ذلك. يصبحون في وضع، يتيح لهم دفن «حراب المعركة»، والعمل على قاعدة شراكة متبادلة. وفي كل الأحوال، إن اجتماعاً لأجل «pops» يعدّ ضرورياً، وذلك، من أجل محاولة تطبيق هذه العملية.

«ما الذي تقصده، باجتماع «pops»؟».

«pops»: هي أحرف، تختصر الكلمات التالية:

«People- Oriented Problem Solving»

والمقصود بذلك: «إستراتيجية موجهة لحلّ المشكلات الإنسانية». ففي بعض الحالات الخلافية، تتضح أهمية هذه الطريقة «pops» بفعالية، في دفع

المشتركين، من خلال الإشتغال على أحد النزاعات المحددة، للعون والتمسك بقيمهم الشخصية، بالاستناد إلى القيم». ولكن ما الذي تقصده، في ظل ظروف، أو حالات محددة؟.

«ليست الإدارة بالقيم، محاولة لأسر وإرباك الشركة، إنما دفعها لتعمل بفعالية، وكفاءة أكبر. فإذا ما حاولت أن تدعو مجلس «pops»، للتدخل في كل صغيرة في الشركة، سوف لن يتسنى لأحد بعدها، متابعة العمل. فالهدف من هذا المجلس، هو التدخل في تلك الحالة، التي تقف فيها الخلافات الشخصية، عائقاً أمام نجاح أحد فرق العمل، أو أحد الأقسام، أو كل الشركة».

«وكيف يعمل هذا المجلس «pops» ؟

عندما طرح «توم» هذا السؤال، كان الإثنان، قد وصلا إلى مكتب أحد المدراء. نظر «كارل» إلى داخل غرفة المكتب، ثم التفت إلى «توم» قائلاً:

«الأفضل لك، أن تتحدث بهذا الخصوص مع أحد خبراء «pops». وهذا هو مكتبه «سام بتريز» «Sampetries». وسام، هو مدير في قسم الخدمات. وباعتباري «مديراً منسقاً» للشركة، فأنا أعمل معه دائماً. وإذا كان هنالك أحد يفهم عملية «pops»، باعتبارها «كسباً للمصالحة»، وقادراً على تطبيقها، فهو تحديداً، «سام» هذا.

كان «سام» وراء مكتبه، وقد بدا شعر رأسه خفيفاً، ويضع نظارات طبية، ويجلس بالقرب منه رجلان آخران. فلننتظر دقيقة، قال «كارل»، ربما أوشكوا على الانتهاء من حديثهم».

لاحظ «توم» أنَّ كلا الرجلين يتحدثان إلى «سام»، في الوقت الذي كان هو يستمع إليهما، ثم يوجّه ملاحظاته. وبعد قليل، أشار إلى لوحيتين مؤطرتين، معلقتين على الجدار، خلف طاولة مكتبه.

كانت إحدى اللوحتين تمثل «القيم الجوهرية» لشركة «Merdith Manufacturing»، في حين كانت الثانية تبدو، وكأنها تمثل خطة عمل، حيث ظهرت الأحرف كبيرة:

«pops» = «People- Oriented Problem Solving»

وبعد خمس دقائق، كان الاجتماع قد انتهى. حيث غادر الرجلان اللذان اجتمعا إلى «سام» في المكتب، وقد ظهر كما لو أنهما، كانا راضيان بالنتيجة التي توصلا إليها، خلال الاجتماع مع «سام».

طلب «سام» من «كارل» و «توم» التفضل بالجلوس، في الوقت الذي قدّم فيه «كارل» «توم» إلى «سام».

بادر «سام» الحديث، متوجّهاً إلى «توم»: ولأنك تحضر في صحنه «كارل»، فأعتقد أنك تبحث عن المزيد من المعلومات، المتعلقة «بالإدارة بالقيم». قل لي: كيف يمكنني مساعدتك بذلك.

تستطيع مساعدتي بكل تأكيد. شدّد «توم» على ذلك، ثم أردف: لقد أخبرني «كارل»، بأنك خبير في عقد «المصالحة أو التوفيق» بين العمال، بمساعدة عملية «pops».

«أجاب «سام»: أمّا مسألة «الخبير»، فلست أكيداً منها. ولكن بشأن ما أفعله، فقد كان هذا للتو، ما تمّ مع العاملين، اللذين كانا يجلسان إليّ. «وكيف جرت الأمور؟»، سأل «توم».

«جيد جداً، مبدئياً. فكلّ منهما له مشكلته التي استطاع أن يحلّها، في الوقت الذي كنت أَدْخُلُ أحياناً، وعند اللزوم، فقط، حيث يكون أحدهما قد فهم الآخر بشكل خاطئ، أو أنه أبدى عدم استعدادٍ لسماع الآخر.

إنّ مهمتي، من حيث المبدأ، تقتصر على تذكيرهما باستمرار بقيمنا، وبقواعد عملية «pops».

«هل يمكنك شرح المزيد حول عملية «pops»؟

«إنّ عملية «pops»، تحتوي على سلسلة من الأسئلة، وإذا أردت، على عدد من الخطوات، التي ينبغي على المشترك أن يلتزم بها. ثم تابع «سام»:

- إنّ هدف العملية، يقوم على تحديد «خطة عمل»، يمكن بواسطتها حلّ المشكلات الناشئة في الشركة، واستناداً إلى انحرافها عن قيم الشركة.

بعد ذلك، أشار «سام» إلى أحد «الملصقات» المعلقة على الحائط، حيث ظهر، أنّ العملية تنقسم إلى مراحل ثلاث:

• التعريف Definition.

• البحث عن حلّ Suche nach Losung.

• التطبيق Durchführung.

لاحظ «توم»، أنه يوجد تحت تصنيف كلّ مرحلة، عدد آخر من الأسئلة. وبينما كان «سام» يشير إلى كلّ من هذه الأسئلة، توقف «توم»، ملفتاً انتباه «سام»، إلى ضرورة التمعّن فيها أكثر، ثم راح يقرؤها:

## عملية pops

### الإستراتيجية الموجهة لحلّ المشكلات الانسانية

المرحلة الأولى: التعريف.

1 - تحديد المهام.

• ما هي المهام المركزية بالنسبة لنا؟

2 - صياغة الهدف.

• ما الذي نريد الوصول إليه أو تحقيقه؟

3 - التعرف على الشروط الأساسية.

• أيّ من مجموعات المصالح معنية هنا؟

• أية توقعات ننتظرها، أو ينتظرونها، أو ننتظرها الشركة؟

المرحلة الثانية: البحث عن الحلول.

1 - حشد الحلول الممكنة.

• هل «نجاح المساومة أو المصالحة» ممكناً؟

2 - تقييم الحلول.

• أيّ الحلول، تعدّ أكثر ملاءمة، لتقريبنا من الأهداف المعلنة.

3 - الحصول على الموافقة.

• على ماذا، سينصب استعدادنا أو محاولتنا؟

المرحلة الثالثة: التطبيق.

1 - تطوير خطة العمل.

• ما الذي يجب عمله، لتنفيذ هذه الحلول؟

2 - تحديد معايير النجاح.

• كيف يمكننا معرفة، فيما إذا كانت خطة العمل، قابلة للتوظيف؟

3 - فحص النتائج.

• إلى أيّ مدى، كانت الحلول ناجحة.

• ما هي البدائل، التي كان بإمكاننا استخدامها، بغية الوصول إلى نتائج أفضل؟



«هل يمكنك أن توضّح لي مثلاً، عن تلك الكيفية، التي تشتغل فيها عملية «pops»، في الواقع العملي؟. سأل «توم».

«طبعاً، أجب «سام»: كما تتذكر، فإنّ واحدة من «قيمنا الجوهرية»، هي «التعامل الأخلاقي». وبالنظر إلى عمالنا، نعرّف هذه، بالإضافة إلى معانٍ أخرى، باعتبارها: الإحترام الذاتي.

هل تعرف أهمية السعي، لتلك الدرجة، حيث يرتبط الإحترام الذاتي للإنسان، مع قدراته الفردية؟.

«كلا، لكنني جاهز لمعرفة ذلك؟».

«لايشك أحد بجديّة، أنّ الذين يشعرون أنهم يعاملون معاملة حسنة في بيئة العمل، سوف يقدمون نتائج أفضل. فالتعامل الأخلاقي يعني في شركتنا، ضمان الإحترام الذاتي لعمالنا، وتشجيعه. فعندما يقوم أحد العمال بتحقيق نتيجة جيدة، فإنه يستحق اعترافاً مقابل ذلك (تقديراً). وهكذا، نكون قد عملنا على «تقوية»، ودعم، احترامه لذاته.

وفي الوقت الذي يرتكب فيه أحد خطأ ما، نقوم بمحاولة تصحيح الخطأ، ولكن بتلك الطريقة والأسلوب، الذي يظل يحتفظ فيه بشعور القيمة الذاتية. وهذا يشترط، أن يتم النظر إلى الآخرين، باعتبارهم أشخاص، ويجب احترامهم.

ومن أجل إعادة تصويب الأمور، نقوم عادةً، باتباع القاعدة التالية:

«لينصبّ التركيز على التصّرف، وليس على الإنسان».

لنفترض الآن، أننا، أنا وأنت نعمل سوياً - تدخل «توم» مضيفاً - ولنفترض كذلك، أنه نشأ بيننا أثناء العمل، خلافٌ ما، جعلني أشعر بأنني تعرّضت للإساءة الشخصية من قبلك. فكيف يمكن لعملية «pops»

«الاستراتيجية الموجهة لحلّ المشكلات الإنسانية»، أن تساعدنا، في هذه الحالة؟».

مال «سام» بجسده قليلاً إلى الأمام، ثم بدأ يشرح «لتوم»: كل ما يمكن أن تقوله في هذا الصدد، يمكن أن يكون كآآتي: سام، وفق رأيي يوجد بيننا خلافٌ قيميّ، وإن تصرفك يخالف تحديدنا للسلوك القيمي، والأخلاقي».

«ولكن ماذا لو أنك تمثل وجهة نظر أخرى، مخالفة لهذا الرأي؟ حيث تبادرنني بالقول: إفعل عملك، واتركني أمارس عملي. ما العمل حينها؟» «حينها، يتوجب علينا الاحتكام إلى عملية «pops» «الاستراتيجية الموجهة لحلّ المشكلات الإنسانية»، أجب «سام».

وبعد ذلك - ربما يتوجب علينا طلب المساعدة من الخارج - فالمسألة تتعلق، فيما إذا كانت تستدعي الإحتكام إلى العملية أم لا. إذاً، يجب أن يتفق كلانا، فيما إذا كان خلافنا يعيق عملنا الفردي، أو عملنا المشترك لمشروع ما، أو أية مهمة أخرى. فإن ذلك ما يمكن أن تساعدنا به، الأسئلة المدرجة في خطط الإستراتيجية الموجهة لحلّ مشكلاتنا الإنسانية».

«إنّ هذا يبدو جيداً ومقنعاً، قال «توم»، ثم سأل: ولكن، ألا يتعلق الأمر، فيما إذا كان المرء أحياناً لا يريد أن يقارب هذه المسألة، خوفاً من التبعات السلبية، وخاصة، فيما إذا كان الخلاف، يرتبط بتجاوز الأطر القانونية، أو يتعلق بزميل معروف، وهام إدارياً؟».

«إنّ هذا يحدث أحياناً، أعترف بذلك - قال سام - في هذه الحالة، يمكن للعامل الذي يتعلق به الأمر، أو الخلاف، أن يطلب حضور الرجل المنسّق، أو الوسيط، مثلي ومثل «كارل»، وذلك لمرافقة جميع مراحل العملية. لقد تمّ استدعاؤنا مراراً، للتوسط في خلاف شخصي، (أنا وكارل).

ويضيف «كارل»، عادةً، نبدأ بإثارة الطرفين المختلفين، للبدء بالمصارحة وطرح المشكلة، ثم يتوقفان عند الإتفاق على خطة للمعالجة، تنسجم مع «القيم الجوهرية» للشركة.

وهذا ما يمكن تلمسه، خلال عشرة دقائق أحياناً. وأحياناً، يحتاج الأمر إلى عدد من الساعات».

«هل يجب الإحتكام إلى عملية «pops»، لدى نشوء كل خلاف حول القيم؟»

«أجاب «سام»: كلا وأضاف، عندما تطفو أو تظهر مشكلة، سواءً أكانت متعلقة بمسألة ما، أو تتناول المستوى الشخصي للعامل، كما نسميها - عوامل فردية، أو شخصية، أو بين الأفراد - حينها، نلجأ إلى «CAAP» Gap ALignmet Action Plan أي: خطة العمل لردم، أو جَسْر، الهوة».

وهذا يعدّ مثلاً، على الطريقة التي نسيطر فيها على كلّ مشكلة، قد تنشأ في ظلّ غياب التفهم. وبالتالي فقدان التعاون الفعال، بين قسم البيع والتحصيل».

| خطة عمل، لجَسْر الهوة |   |
|-----------------------|---|
| الخطوة الأولى:        | القيمة/ المبدأ = التصرف الأخلاقي.<br>(فعل الصواب، والصحيح، بما يخدم مصلحة الجميع).  |
| الخطوة الثانية:       | تشخيص الخلافات حول القيم.   |
| الحالة الأولى:        | عدم المطالبة المتكررة للمبيعات، والدفعات المستحقة، والتعامل مع تحصيل الديون، بشيء من «المرونة».                               |
| الحالة الافتراضية:    | تنطوي وجهة نظر قسم التحصيل، على أنّ نجاح قيم الشركة، يلزمنا، بمعاملة الآخرين (المتعاملين) بعدالة، ولكن أيضاً، بثبات واستمرار. |

|   |  |
|---|--|
| <p>الخطوة الثالثة:</p> <p>تحديد، وتعريف، معايير النجاح «للحالة الافتراضية»، أو المتوجبة. (ملاحظة: يجب التمييز بين ثلاث مراحل من النجاح، واستناداً إلى النتائج المتحققة:</p> <p>a: الحد الأدنى للنتيجة المقبولة.</p> <p>b: النتيجة المرضية.</p> <p>C: النتيجة الممتازة.</p>                  |  |
| <p>معايير النجاح:</p> <p>1 a) تخفيض مساهمة الحسابات المفتوحة ١٠٪، بعد ٩٠ يوماً على الإستحقاق.</p> <p>1 b) تخفيض مساهمة الحسابات المفتوحة ٥٪، بعد ٩٠ يوماً على الإستحقاق.</p> <p>1 c) تخفيض مساهمة الحسابات المفتوحة أقل من ٥٪، بعد ٩٠ يوماً على الإستحقاق.</p>                              |  |
| <p>معايير النجاح:</p> <p>2 a) توضيح توقعات الشركة، لجميع عمال البيع، من خلال لقاء مباشر، بما يضمن دعمهم لتحقيق أهداف الشركة.</p> <p>2 b) يساهم البيع بشكل فعال، في تسريع الإيرادات المتوقعة منه.</p> <p>2 c) تخفيض مساهمة الحسابات المكشوفة، إلى ذلك المستوى المرغوب، بفضل نفقات البيع.</p> |  |
| <p>الخطوة الرابعة:</p> <p>تخفيض معدل النزاع حول القيم:</p> <p>1. مناقشة المبيعات، بالمسؤولية المشتركة للتحصيل.</p> <p>2. شرح تعامل قسم التحصيل، مع الزبائن المقصرين في الدفع.</p> <p>3. استخدام عمال المبيعات لمعرفة وعلاقتهم بالزبائن، لصالح عملية التحصيل الجارية.</p>                    |  |

|  |                        |
|--|------------------------|
| <p>الفائدة، والمنفعة المستهدفة،<br/>ونتائج الأهداف غير المتحققة:</p>   | <p>الخطوة الخامسة:</p> |
| <p>1. المستوى الشخصي: قبول ودعم الأهداف، من خلال البيع:<br/>التعاون الوثيق بين عمال المبيعات، وقسم التحصيل.<br/>2. مستوى المنظمة: توفير الموارد المالية اللازمة للشركة،<br/>والخدمات الأخرى التي تحتاجها، لضمان تبادل وتصريف<br/>منتجاتها.</p> |                        |

خَطَر «لتوم»، بأنَّ الخطة تستدعي حضور المساهمين، حتى قبل توصيف النزاعات حول القيم، لأجل تحديد وتعريف القيم، موضوع التنازع أو الخلاف. أما بقية الخطة، فيبدو أنها تنتقل إلى تحديد الحالة الافتراضية، أو المثالية، تلك الخالية من الخلاف حول القيم، ثم بعد ذلك، إلى تطوير قواعد المعالجة والتصرف، للوصول إلى هذه الحالة.

«pops» و «CAAP»، تمثل طرقاً لتشجيع عمالنا، وحفزهم للتصرف الواعي والمسؤول، أضاف «سام». فهي ترغمننا، على اتخاذ مواقف، والعيش مع قيمنا (قيم الشركة). وبخلاف الكثير من الشركات الأخرى، فلا يمكننا هنا، دفن مشاعرنا، أو التجرد منها.

شكر «توم» و «كارل» السيد «سام»، لأجل المعلومات القيمة التي قدمها، ثم تابعا جولتهما في الشركة.

وبعد أن قطعنا بضعة خطوات، التفت «توم» إلى «كارل» قائلاً:

«إنَّ استخدام pops، يبدو أنه يؤدي إلى عدم دفن، أو تجاوز الخلافات الشخصية، دون حلّها. لكن هذه العملية كانت تعني للبعض، وتحديدًا في مرحلة انغلاقهم على أنفسهم، الكثير من الألم أو المعاناة؟».

ضحك «كارل»: لقد قبل الكثيرون عملية «pops» في البدء، باعتبارها شأناً قاسياً. فقد كان صعباً على الكثيرين، أن يكونوا صريحين تجاه مشاعرهم. ولكن، تعلّم الناس مع مرور الوقت، أن يتعاملوا مع عواطفهم ودوافعهم بعلانية وصراحة. ولقد سمعت من البعض، القصص المؤثرة، حول تلك الكيفية، التي استطاعت فيها عملية «pops» أن تساعد على حلّ الكثير من الخلافات داخل المنزل، وأن تعيد الرضا والسعادة إلى العائلة.

وفي نهاية الممر، لاحظ الإثنان كلمة «Cafeteria» على أحد الأبواب، فقال «كارل»، هذه هي «الكافيتريا»، ما رأيك أن نتناول طعام الغذاء معاً؟.

وبعد أن شربا الإثنان القهوة، وتناولوا الطعام. جلسا يتحدثان. ولكن - بدأ توم الحديث - ماذا عن المشكلات غير الشخصية، وكيف تتعامل معها؟.

نلجأ عادة في حالة المشكلات المادية الخاصة، إلى عمليتي «Tops»

و «CAAP» حيث: (Task-oriented problem solving) «Tops»، هي إستراتيجية لحلّ المشكلات المرتبطة والموجهة للمهام. وبعبارة أخرى، تُعدّ «Tops»، كنوع من «حزمة أدوات»، تستخدم في المشكلات المادية. الإستراتيجيات، الأنظمة، العمليات، أو طرق العمل، والتي يُلجأ إليها بدلاً عن «CAAP».

إنّ الكثير من أدوات «Tops»، تتفق مع تلك الأدوات، التي تلعب دوراً هاماً، في إطار: استراتيجيات الإدارة، مثل: إدارة الجودة الشاملة «Total Quality Management»، أو عملية إعادة الهيكلة «Reengineering».

«هل يمكنك إعطائي مثلاً، عن تلك الكيفية التي تعمل بها «Tops»، في الواقع العملي؟»

«كمثال على حالة، أقدمنا فيها على استخدام «حزمة أدوات Tops»، يمكن الحديث عن أحد الإضرابات، الذي كان يندلع في نهاية كل شهر، من قسم المبيعات، المحاسبة، والإرسال. وفي الوقت الذي كنا قد بدأنا فيه رحلة الإدارة بالقيم، تكشفنا هذه الحالة باعتبارها، أحد الخلافات المركزية حول القيم».

- «في أي سياق جاء ذلك؟».

«لقد نشأ سبب هذا الخلاف، على خلفية «قاعدة المكافآت». فاستناداً إلى هذه القاعدة، يُحتسب العقد أو الصفقة في نهاية الشهر للبائع، في حالة توريد المنتجات قبل نهاية الشهر، ودخولها إلى الحسابات. ولأنّ مكافأة العاملين، يتم احتسابها استناداً لرقم مبيعاتهم الشهري، راحوا يلحّون، على أن يتم توريد جميع العقود حتى نهاية الشهر، ثم إدخالها إلى الحسابات».

أضاف «توم»، وبذلك وضعوا قسم الإرساليات والمحاسبة، تحت ضغوطهم المستمرة.

«تماماً، أكد «كارل». ولذلك، لم يكن من المستغرب، أن يصبح عدد ساعات العمل في هذا القسم، وقبل نهاية الشهر، إثنتا عشر ساعة يومياً. فبعد أن تمت معاينة المشكلة، وجمع الأسباب الموجبة، من قبل جميع أطرافها، ثم اتفاقهم في البحث عن حلّ لها، أصبح بالإمكان السيطرة عليها. وفي هذا السياق، جلس ممثلون عن الأقسام الثلاثة، (المبيعات، المحاسبة، الإرساليات)، ليتوصلوا، بعد نقاشات مطوّلة، إلى حلّ جديد، لتخفيض حجم العمل المتراكم في نهاية الشهر، وتوزيعه بانتظام على مدار الشهر. وبذلك، لم يتمّ التخلص من ضغط العمل فقط، إنما نتج عن ذلك، أنّ هذه الأقسام الثلاثة، تعمل اليوم كأنها «فريق واحد».

«إنّ هذا يقنعني، بأنّ هناك ما يستحقّ الجهد، لتطبيق الإدارة بالقيم في شركتي RimCo». ثمّ أضاف «توم» متحمساً: يوجد لدينا مشكلات مشابهة، بين عدد من الأقسام. وفي كلّ الأحوال، بدأ يملكني الإنطباع، كما لو أنّ الناس في «Meredith Manufacturing»، يشتغلون على موضوعات الإدارة بالقيم، يوماً بعد يوم».

نهض «كارل» واقفاً، ثمّ أشار إلى «توم» أن يتبعه. ثمّ التفت «كارل» إلى «توم»، بعد أن غادرا «الكافتريا»، قائلاً:

- لقد قرأت في المرحلة الأخيرة، تقارير عديدة من الإدارة العليا، حول خبراتهم عن مشروعات إعادة الهندسة (إعادة الهيكلة). إذ يتفق الجميع في استنتاجاتهم، أنّ مقارنة الترشيح في أنظمة الشركات، مع مقاومة الناس للتغيير، هو بمثابة لعب أطفال. فالإدارة بالقيم، تعدّ بمثابة الجواب، على مشكلة المقاومة الفردية للتغيير. لماذا ذلك؟ لأنّ عملية الإدارة بالقيم، تساعد الناس في عملهم، على تجاوز المشكلات الشخصية الخاصة، وتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم، بما ينسجم مع القيم».

«وكيف يجري ذلك، بشكل محدد؟» سأل «توم».

أجاب «كارل»: «تمّ صياغة أهداف تطوير صريحة لكل عامل، بدءاً من العامل في المستودعات، وحتى المدير التنفيذي. وتركز هذه الأهداف، على مجال الأداء، والإنجاز المركزي، والمرتبط بالقيم. والتي يتم وضعها (الأهداف)، لتحسين السلوك الفردي، والتعاون بين مجموعات العمل، أو الفرق، وتطوير أداء الشركة. ويطلق على هذا، عادةً عملية إدارة الأداء

(PMP) «Performance Management process».



ثم أخرج «كارل» من جيب سترته دفترًا صغيراً، ثم قدّمه «لتوم»: هذا هو كتابنا التوضيحي عن «عملية إدارة الأداء والإنجاز»، والذي يشرح للعاملين، تلك الكيفية التي يوجهون فيها قيمهم الشخصية، لتنسجم مع قيم الشركة. قلب «توم» صفحات الكتاب الصغير، (لا يتجاوز الـ ٢٠ صفحة)، ثم توقّف عند أحد الصفحات التوضيحية:

**إعداد وتوجيه الأهداف الشخصية، بما يتفق مع قيم الشركة:**

ما هو الهدف الشخصي، الذي يتفق مع هدف الشركة.

• التصرف الأخلاقي؟

الهدف .....

.....

ما هو الهدف الشخصي، الذي يتفق مع هدف الشركة.

• السعي للنجاح؟

الهدف .....

.....

ما هو الهدف الشخصي، الذي يتفق مع هدف الشركة.

• تحقيق النتائج المتميزة:

الهدف .....

.....

«لقد بدأت أدرك تدريجياً، لماذا يصرّ الجميع، على أن الإعداد والتوجيه، يشكّل ٨٠٪ من عمل «الإدارة بالقيم». إذ يجب على الناس أن يتعلموا الجديد، فيما إذا أرادوا أن تنجح هذه العملية حقاً».

«لمن تقول ذلك» أجاب «كارل»، شأن العارف بالأمور: نحن نعمل على ذلك، منذ أكثر من ثلاث سنوات. وهكذا تستغرق الأمور ببساطة، حتى ذلك الوقت، الذي تستطيع فيه الشركة - «كوحدة متكاملة» - أن تقفز إلى القطار، وتنطلق، في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

إنَّ أَلْفَ بَاءِ القضية هنا، أنَّ الإدارة العليا، ظَلَّتْ طيلة الوقت تدعم هذا المشروع، وتمنحه كلَّ الاهتمام والرعاية اللازمين. ولكن، إذا ما كنت تقصد، أننا الآن قطعنا شوطاً جيداً، وأنه يمكننا الآن أن نتكاسل، فأنت تخطئ بذلك. إذ يجب علينا أن نعمل دائماً، على تحليل الخلافات حول القيم، ليسهل علينا تجاوز هذه الخلافات. ومع ذلك، سيظلّ ذلك، أمراً غير بسيطاً. وفي الوقت الذي كان «توم» يفكر ملياً، وقعت نظراته على لوحة معلّقة على الحائط. أشار بيده إلى هذه اللوحة، وقال: أعتقد أنني أفهم ما تقصد، ثم قرأ الكلمات المكتوبة في اللوحة:

دع الأفعال تتبّع الأقوال،  
فهذه الرحلة بدون نهاية.

صافح «توم» «كارل» مودّعاً: أشكرك جزيلاً الشكر، على هذه الرحلة في العالم الواقعي، لعملية الإدارة بالقيم. أعتقد أنني، وبدون أية مخاوف، سأذهب إلى بيتي راضياً مسروراً، عن الإدارة بالقيم. لقد وجدت زيارتي هذه، بمثابة الصحوة من الأحلام. ولكن قبل أن أنهى زيارتي، يجب أن أودّع «ألكسا».

استقبلته «ألكسا» بابتسامة وادعة: لا بد أن «كارل» قد اصطحبك إلى أسرار مرحلة الإعداد والتوجيه؟.

هزّ «توم» رأسه موافقاً، ثم أضاف: أنا أفهم الآن جيداً، لماذا تظلّ فكرة الإدارة بالقيم، مجرد نظرية خاوية، بدون مرحلة الإعداد والتوجيه.

ثم أشار «كارل» إلى ضرورة التقييم الإداري، ثم أردف: يتوجب عليك، أن تناقش التغذية الراجعة، (الصعبة أحياناً)، للقيم الشخصية، مع الإدارة العليا، للتعرف على قدرات الفريق، ونموذج العمل، والإمكانات المتكيفة مع العمل.

أعتقد أنني أغوص في حالة مقارنة. إذ يجب علي أن أغير الشكل والأسلوب، اللذين أتعامل بهما مع العاملين لدي. مال «توم» برأسه موافقاً، وكرر: مرة أخرى، تطبيق المبدأ: «غير نفسك أولاً»، ثم لاحظ، كيف ستتعامل مع الآخرين.

لقد أوضح لنا «جاك كانيغهام» الأمور ببساطة - قالت ألكسا - فقد جلس مع كلّ منا، وتحدّث، معنا عن أهمية التغذية الراجعة. وقد أخذ علي فريقي الإداري من قبل، أنني أعتمد في تقييمي للمعلومات والخبرات، على خبراتي الشخصية. فعندما يقول لي أحدهم، إنّ هذه المسألة، أو تلك الأمور تقلقني، أجيب بدون تأخر: هل تعلم، إنّ حالي تشبه حالك، ثم أطلق العنان، وأستفيض بعرض وجهة نظري.

خلال هذه الأثناء، وبينما كانت «ألكسا» تتحدّث، كان «توم» يهزّ رأسه موافقاً، فهذا تماماً ما كان يحدث لديه في شركته. «لقد تصرفتُ بشقاوة من يخطف الكرة دائماً من يد الآخرين»، هكذا قال «توم»:

أشارت «ألكسا» بالموافقة: إن الإصغاء الجيد، يشجّع المتحدّث، فأولاً، إجمع الأفكار والمعلومات من متحدثك، واحرص على أن يظلّ محتفظاً بالكرة. وعبر المزيد من المطالبة، والأسئلة، مثل: «أريد معرفة المزيد حول ذلك»، أو «كيف حدث ذلك؟» قد يبدو ذلك أمراً بسيطاً أو مبتذلاً، ولكن يبدو أنه قد تمّ تجاوزي، بتلك الطريقة التي أتعامل بها مع الناس، بحيث يتوجب علي أن

أتعلم الأسس من جديد، وفي ذلك ما يشبه الطفل الحديث، الذي يبدأ التعلم، ليخطو الخطوات الأولى.

فبعد أن أوضح لي «جاك»، أسلوب تعاملني مع أولئك العاملين لدي، صار مطلوباً مني، تحسين هذا الأسلوب. بدأتُ أعمل يومياً من جديد، بوعي ومسؤولية، لتحقيق هذا الهدف. وخلال هذه الأثناء، وعندما يتطلب الأمر، واستناداً لرأي فريق العمل لدي، أمارس دور المدرب والقاطرة. وهذا ما يساعدنا جميعاً، في التوصل إلى نتائج وأداء متميزين - وبما ينسجم مع قيمنا الجوهرية في الشركة.

«وماذا عن المدراء الآخرين، هل تمّ تبني أهداف واضحة، لكل عضو من فريق عمله، للوصول إلى النجاح، كما تقولين؟».

«نعم، يجب على كلّ منا أن يتصرّف وفقاً لخطوات التغذية الراجعة، وذلك من أجل توجيه وانسجام أهدافه، بشكل أفضل، مع قيم الشركة - كررت ذلك ألكسا - فالكثيرون منا يقاسم الزملاء، بما يمكن مساعدتهم، لتحقيق الأهداف التي تمّ تبنيها. والمثال الواضح على ذلك، هو حالة إحدى الزميلات، والتي عرّفت - كمديرة - عن طريق التغذية الراجعة، أنّ الآخرين ينظرون إليها، باعتبارها متعطشة لممارسة السلطة. فدخلت معهم في نقاش، بدون أن تلاحظ ذلك، حيث استغربت في النهاية، أنّ الآخرين يمنحونها قليل الثقة. ولو أنّ الأمور لم تكن في غاية الجدّية، لكان ممتعاً التعاون معها. ولذلك، فقد كان المطلوب منها أن تغيّر أسلوبها بشكل جذري. ولم يكن أحد ليعرف، من ذلك الذي سيظهر يوماً ما في المكتب: المرأة اللطيفة، أو ملكة النحل».

«وهل تغيّرت فعلاً؟»

«وفيما إذا كان ذلك قد حدث» أجابت ألكسا - فيمكنك التصور، أنّ ذلك لن يكون سهلاً لها. ولكن بعد اللقاء مع «جاك»، حيث حُدِدت أهدافها الجديدة، راحت تنشط بسرعة. وما أثار انطباعي، أنها طلبت من زملائها، أن يبادروا إلى

إعلامها، فيما لو جنحت في استخدامها للسلطة معهم. فقد بذلت قصارى جهدها للتمعين في الآلية، وكيفية انطلاقها، وما هي المشاعر التي تختفي خلف ذلك. إنني الآن فخورة بها. فالذي يتغير هكذا بجرأة وحماس، يخلق حوافز لدى العاملين معه. إن قصتها، تشبه قصصاً أخرى كثيرة، في هذا الكتاب». رفعت «ألكسا» ملفاً مؤطراً بالجلد الفاخر، كتبت عليه بأحرف عريضة: «طريقنا هو القيم».

ثم أضافت «ألكسا»، هنا في هذا الملف، جُمِعت قصص نجاحنا، فهو مليء بالصور، والذكريات، والرسائل، والنسخ من الثناءات والمقالات المأخوذة من جريدتنا، والمنشورات الأخرى. ثم فتحت الملف إلى إحدى الصفحات: هذه الصور والذكريات، تؤثّق طريق تلك «المديرة»، التي تحدثنا عنها للتوّ. بدءاً من الرفض، إلى الثناء والتقدير، ثم الإعجاب ذلك المثال، الذي يشجّع الكثيرين، لأن يعتمد على مبادرته الذاتية».

«إنه كتاب عن التطور الحي، وانطلاقه الشركة»، قال «توم» ذلك بحماس. «يمكن أن يطلق المرء عليه ذلك. فأنا احتفظ به، فهو الثاني لدي، وهو يُعدّ بمثابة الملهم لي، ولانطلاقة الكثيرين. وسوف ترى: فعندما تبدأ بانطلاقة رحلة الإدارة بالقيم، سوف تعايش الكثير من الأحداث، وتسمع الكثير عن بعضها، والتي تستحق لأن توصّف، وأن يحتفظ بها».

تقدمت «ألكسا» من «توم»، وصافحته مودعة، متمنية له رحلة ناجحة على طريق الإدارة بالقيم، راجية منه العودة إليها، في الوقت الذي يحتاج فيه إلى أية مساعدة، حول عملية «الإدارة بالقيم» (MBV).

\* \* \* \* \*

## الفصل الثامن

بداية الإنطلاق لرحلة

الإدارة بالقيم



## الفصل الثامن

### بداية الإنطلاق لرحلة الإدارة بالقيم

في المساء، جلس توم إلى ملاحظاته التي دوّنها وجمعها، خلال رحلته في عالم «الإدارة بالقيم» (MBV)، التي بدأها بشركة «Telecom»، وأنهاها في «Meredith Manufacturing».

وفي سياق ذلك، راح يفكر بتلك الطريقة اللطيفة، التي عامله فيها، أناس مختلفون في كلا الشركتين، مختلفون في مواقفهم الإدارية، ومتعددون في مستويات عملهم الوظيفية. أناس قريبون من بعضهم البعض، زملاء عمل، وشركاء على طريق رحلة الإدارة بالقيم.

وبالعودة إلى «مفهوم»، أو تصور «جاك كانيغهام»، عن الأهداف الثلاثة للحياة، أصبح جلياً لدى «توم»، أهمية مبدأ التعامل في الحياة «الارتباط والإتصال»، هذا الذي جعله أصدقاؤه الجدد، أكثر وضوحاً وأهمية أمام عينيه، وليس اختصار أهداف الحياة على «النجاح» فقط، كما حصل له في السابق. وكذلك، ليس تجاهل أهمية هذا النجاح، بل بالعكس، فقد تحققت رؤيته لهذا الطموح في سياق جديد.

وبرغم الفرص الكثيرة التي مرّت أمامه، إلّا أنه يملك ثقة كبيرة بذلك الهدف، الذي ينتظره وشركته، في نهاية هذا الطريق الجديد.

وفي الأيام التالية، كان «توم» قد اتفق أن يلتقي مع «جاك كانيغهام»، على طعام الفطور في أحد المطاعم القريبة. ومع أنه عرف النوم قليلاً، في هذه



الفترة، إلا أنه لم يكن متعباً، ذلك أن فكرة انطلاقه بشركته «RimCo»، لتصبح أحد «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً»، جعلته يقظاً ومتحمساً دائماً.

دخل «توم» المطعم، نظر لوهلة قصيرة في أرجاء المطعم، ثم لمح «جاك» جالساً في إحدى زوايا المطعم. تابع سيره وصولاً إليه. فوقف «جاك» مصافحاً، ومبتسماً «لتوم»، في الوقت الذي كان يوحى بحيوية وطاقه غريبتين. وبعد أن طلب الإثنين، طعام الإفطار، بدأ «توم» يخبر «جاك»، عن معرفته التي اكتسبها، من خلال زيارته لكل من «Telecom» و «Meredith Manufacturing».

«آمل أن مُستقبليكَ في كلا الشركتين، لم يبقياكَ دون معرفة، حيث أنه يتوجب عليك أن تحسب لثلاث سنوات مقبلة، كي تستطيع أن تكرر في شركتك، ثقافة الإدارة بالقيم».

ردّ «توم»: إذا كنت قد تعلمتُ البارحة شيئاً، فهو أن الإدارة بالقيم، لا تتفق مع الوقت السريع، فهي تحتاج إلى فضاء زمني واسع، لتعطي ثمارها. في هذه الأثناء، كان ينظر إلى جدية «جاك»، فبادره قائلاً:

- بماذا نبدأ اليوم؟

«يجب علينا أن نقضي الأشهر الثلاثة القادمة، في توضيح الرؤية، حول تحديد أهداف وقيم الشركة. وينتمي إلى هذا أيضاً، تحديد جميع المجموعات، ذات الصلة المباشرة بالقيم. كذلك، يجب علينا في المرحلة الأولى، تنفيذ نوعين من التقييم، على قاعدة هذه القيم:

الأول مع الإدارة العليا، والثاني مع كل الشركة. كان «توم» طيلة هذا الوقت، يهزّ رأسه، معلناً موافقته وتفهمه، لما يقوله «جاك».

«بعد ذلك - تابع جاك - يتوجب علينا الوصل بين أهداف الشركة، وبين القيم، قبل أن ندخل في المرحلة المكثفة الأخرى».

«نقصد مرحلة التوجيه والاعداد، أليس كذلك؟»

«تماماً. ما رأيك أن نعود ونلتقي يوم الجمعة المقبل؟ حيث نجلس معاً مرة أخرى في الصباح، وبعد الظهر، أقدم لك «فريق الإدارة» الذي ستعمل معه، حول تطبيق الإدارة بالقيم».

أجاب توم: هنالك الكثير من الأمور، التي ستتعلم بهذا اللقاء. فأنا لست أكيداً، فيما إذا كانت الإدارة لدي، ستوافق على خطة الإدارة بالقيم، بدون نقاش آخر. فكما أوضح لك سابقاً، إنَّ جزءاً من المشكلة سابقاً، كان يتعلق بأسلوبي في الإدارة. لذلك، لا يمكنني التصور، بأن فريقتي الإداري، سيكون متحمساً لفكرتي الجديدة».

«على الأقل، أنت الآن مدرك تماماً لهذه الحقيقة. وهذه مسألة في غاية الأهمية، إذا كان المرء يريد أن يكون صادقاً وصريحاً - شدد جاك - ذلك، أن إعادة كسب ثقة الناس، يظل أمراً ليس بسيطاً. فالذي يريد التحدث عن القيم المشتركة، لابد وأن يلامس الكثير مما يشغل الناس. لقد تراكمت لدي الكثير من الخبرات، بأن المرء، يستطيع أن يصنّف الناس في ثلاثة نماذج، تبعاً لردود أفعالهم». أخرج «توم» دفترًا صغيراً، ثم بدأ يدوّن ملاحظات «جاك»:

• فأولاً: توجد تلك الفئة من الناس، التي تنطبق عليها صفة «الحماس العفوي». وهؤلاء الناس، يفضلون التغيير والتحوّل، وسوف يشاركون في مشروع الإدارة بالقيم، دون تردد، عندما يتعرفون على تلك المزايا الإيجابية، التي تنعكس على الشركة، من خلال هذه التجربة.

• وثانياً: توجد تلك الفئة المحافظة والمعارضة - وهذه هي الحالة الأصعب - التي ستبدي أولاً مقاومة تجاه التغيير، وتتمسك بمواقفها القديمة، دون إرادة تحريك هذه المواقف، أو تغييرها.

• وأخيراً، هناك المتفرجون، أو الحياديون، الذي يفضلون أولاً الإنتظار، وتناول الشاي، لتتضح بعد ذلك وجهة الرياح، حيث يبدأون بالتحرك لتلك الجهة، التي ستكون هي الأقوى. وهذه الفئة، هي على الأغلب، الأكثر عدداً، أو على الأقل، التي تجعل ميزان القوى يميل لتلك الجهة، وليس إلى جهة أخرى.

«أعتقد أنك، يمكن أن تجد في مجموعتي، جميع هذه الفرق الثلاثة، عندما ستأتي إلينا يوم الجمعة». ضحك «توم» ثم أردف، فالأغلبية ستكون تلك الفئة المتفرجة أولاً. وفي هذا السياق، قد لاتعلم يا «جاك»، حجم سعادتي، أن تكون إلى جانبنا معاً، برغم شعوري، أنني أفقد موقعي تدريبياً.

تناول الإثنين طعام الفطور، ثم صمنا لبرهة، قبل أن يبدأ «جاك» الحديث: ربما بالغت في افتراضك، أن الشركة، بكل من فيها، ستدخل تجربة الإدارة بالقيم، هكذا بكل بساطة. ما رأيك في أن نتعامل مع تنفيذ تجربة الإدارة بالقيم، بكل حذر وتمهّل. إذ لا يعد مشكلة اطلاقاً، أن نبدأ أولاً، بأحد الأقسام. في هذه الأثناء، لم يلاحظ «جاك» كيف انفجرت أسارير «توم»، عندما بدأ يفهم ما يقصده «جاك»، من التدرّج في تنفيذ «الإدارة بالقيم». تحدث «توم»: يوجد لدينا في «RimCo». قسم للعمل، والذي يحتوي على الكثيرين من أولئك المتحمسين للتجربة، الذين سيكونون سعداء بتطبيق «الإدارة بالقيم» في قسمهم.

«أعتقد أن «قسم التسويق»، هو القسم الأكبر ملائمة للبدء بهذه التجربة. فالعاملون هناك، أكثر استعداداً لتقبُّل أفكاراً جديدة. بالإضافة لذلك، إنَّ عدداً من العاملين هناك، هم بمثابة أصدقاء لي، وقد سبق لي أن كان تعاملني في السابق، مع هذا القسم، جيداً. فما هو رأيك أسلوب التصرف الأمثل، مع هذا القسم؟».

«من الأفضل أن أحدد لك أولاً، نظاماً، أو تقنية معينة، أطلق عليها «الاتفاق على القيم، وإيجاد الاجماع»، ولقد تعاملت مع هذه التقنية بنجاح كبير، وفي حالات مختلفة، بدءاً من الشركات الكبيرة، وحتى الأقسام المنفردة لوحدها، وصولاً إلى المعامل العائلية الصغيرة.

ويمكن هدف هذا التمرين، في دفع أعضاء فريق العمل، أو المجموعات الصغيرة، للاتفاق معاً، حول «مخزون قيمي» معين. ويستغرق هذا الأمر أحياناً، بضعة ساعات، وأحياناً أخرى، يحتاج إلى يوم، أو عدة أيام. ولكن، سواءً هذا أو ذاك، وفي جميع الأحوال، يشعر جميع المشتركين أنَّ حالهم أفضل. ولا غرابة في ذلك، فقد حصل أن اتفقوا حول أشياء هامة جداً في حياتهم، واضعين أهداف محددة، يبتغون تحقيقها معاً. والحكم في ذلك هو «نماذج القيم»، التي يحتكم إليها كلُّ منهم، باعتبارها مرجعية، وقياساً لأداء الأعمال».

كان «توم» يشعر في هذه اللحظات بالتفاؤل، حيث بادر «جاك» بالسؤال التالي:

- لماذا لا نستخدم هذه التقنية مباشرة، مع فريق عملي، حين نلتقي يوم الجمعة؟ فإذا ما حصل ونجح ذلك، يمكننا في الأسبوع التالي، أن ننقل إلى قسم التسويق. وقد يكون الأفضل من ذلك، أن يترك لكل مدير، فرصة أن يجربها في قسمه، ما رأيك بذلك؟.

كان على «جاك» أن يضحك، وهو يرى «توم» مأخوذاً بحماسة الشديد.  
قال «جاك»:

- أريد أن أشرح تلك الآلية، التي تعمل بها تقنية «الاتفاق على القيم، وإيجاد الاجماع». هل أنت موافق على ذلك؟ وسوف نرى، ما يحدث بعد ذلك. فتح «جاك» محفظته، وأخرج ورقة مكتوبة، قدمها «لتوم» قائلاً:  
أقرأ هذه الورقة:

#### هذه قيمنا

من المهم في الحياة، أن تقرر، ما هو الأهم بالنسبة لك  
• ما هي تلك القيم، التي يجب أن تأتي أولاً في: شركتنا، والأقسام  
العائدة لها، والوحدات، وفرق العمل؟  
• استناداً لأية قيم، يجب توجيه سلوكنا؟  
• انظر إلى قائمة القيم الواردة أدناه، ثم ضع منها تلك الهامة  
بنظرك، داخل دائرة.

• رتب أهم ثلاث قيم بالنسبة لك، في أسفل الصفحة، على الأسطر  
الثلاثة، ثم أضف إليها قيماً أخرى، إذا كنت ترغب بذلك.

|              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| الصدق        | الصبر     | الموارد        |
| الفاعلية     | الإستقامة | الأمانة        |
| المبادأة     | المرح     | الثقة          |
| حماية البيئة | العلاقات  | الأداء المتميز |

|                      |                   |               |
|----------------------|-------------------|---------------|
| السلطة               | الحكمة            | عمل الفريق    |
| الرقابة              | المرونة           | الخدمة        |
| الشجاعة              | الرؤية المستقبلية | الصداقة       |
| المقدرة على المنافسة | الإلتزام          | التأثير       |
| القلق والإضطراب      | الإعتراف          | العدالة       |
| الخلق والإبداع       | العلم             | الجودة        |
| الحظ                 | الأمانة           | العمل الجاد   |
| الشرف                | الأصالة           | العطف         |
| الإبتكار             | الصراحة           | وعي الهدف     |
| الطاعة               | الرفاهية          | القوة         |
| التطور المالي        | الروح المرحية     | التحكم الذاتي |
| الإرتباط والتواصل    | النظام            | الذكاء        |
| السلام               | الروحانيات        | النجاح        |
| الإخلاص              | المغامرة          | المسؤولية     |
| الوضوح               | التعاون           | المساعدة      |
| الأمن                | الدعابة           |               |
| الحب                 | الشراكة           |               |
| 1. _____             |                   |               |
| 2. _____             |                   |               |
| 3. _____             |                   |               |

استغرق «توم» وقتاً طويلاً لقراءة هذه القائمة، ثم أظهر إعجابه وحماسة لها، معلناً تفهمه لها بدقة، وعلام تهدف بالأساس. أخذ «جاك» المبادرة بالحديث:

- إنَّ هذه الطريقة تعمل بشكل جيد، في مجموعة عمل يتراوح عدد أعضائها، بين ستة إلى ثلاثين مشاركاً. فأولاً، يملأ كل مشارك ورقته، باختياره ثلاث قيم، من القيم المدونة أعلاه، ثم يرتبها حسب أهميتها بالنسبة له، وبعد ذلك، يبدأ القسم المثير في هذه العملية، حيث أطلب من المشاركين، أن يجلسوا قبالة بعضهم البعض، ثم أقول:

«لقد اخترت أنت وشريكك (الجالس قبالتك)، ست قيم. وتكمن مهمتكما معاً، خلال العشر دقائق المقبلة، في الإتفاق على «ثلاث» منها فقط، واستناداً لأهميتها بالنسبة لكما، ثم ترتيبها، وفقاً لهذه الأهمية».

\* \* \*

تصوّر «توم» أنه قام بتجهيز إحدى القاعات الملائمة لهذا الاختبار، ثم ملأها بالمشاركين، ورتبهم أزواجاً أزواجاً - وفقاً لتعليمات جاك - حيث بدأوا جميعاً يتحدثون إلى بعضهم البعض، بكل مودة. وبعد ذلك، بادر بالحديث: وهل سينجح هذا؟ أجاب «جاك»: بكل تأكيد. ثم توجه إلى المشاركين قائلاً:

- قبل البدء بالاختبار، يجب معرفة أنَّ الكثير من الكلمات في هذه القائمة، تحمل معانٍ متشابهة. كذلك، وان ظهر أن الانطباع الأول لقراءتها، سيكون مختلفاً، غير أنني أنصحكم، بالتدقيق بمعاني الكلمات، والبحث عن المعاني المتشابهة، أو المتطابقة للكلمات. وكذلك، يوجد قاعدة مساعدة هنا، والتي تشدد على ضرورة الإنتباه، إلى أنَّ جوهر فئة القيم، الأكثر أهمية لكل مشارك، يجب أن يتضمن ثلاثة قيم متفق عليها، من قبل المشاركين الإثنين.

«ما الذي يحدث، في حالة موافقة كل اثنين من العاملين، على ثلاث من القيم؟ هل تجمع كل إثنين من العاملين، مع إثنين آخرين؟».

«تماماً، هذه هي الفكرة. في المرحلة التالية، يتعامل كل زوجين من الفريق، (سبق أن اتفقا على ثلاث قيم)، مع زوجين آخرين، (كانا قد اتفقا أيضاً، على ثلاث قيم مشتركة)، في محاولة للاتفاق من جديد، على ثلاث قيم فقط. إن هذه المرحلة، تستغرق وقتاً أطول، إذ تتضمن إيصال القيم، والإستماع إلى الآخرين، ثم الإتفاق معاً على قيم مشتركة جديدة. والمجموعات الأربعة هنا، تملك عشرين دقيقة من الوقت، من أجل التوصل إلى فهم مشترك حول، ثلاث قيم فقط».

«من الظاهر أن المرحلة القادمة، تقوم على مضاعفة العدد في كل مرحلة، لذلك أفترض، أن الخطوة التالية، تقوم على مجموعات من ثمانية مشاركين، والذين يُفترض فيهم الإتفاق على ثلاث قيم مشتركة، فيما بينهم جميعاً».

«هذا صحيح مرة أخرى. ولكن، كلما كان حجم المجموعة أكبر، كلما احتاجت لوقت أكثر. ففي المجموعات التي تتكون من أكثر من أربعة مشاركين، فإنني أحدد متحدثاً باسم المجموعة، يدير النقاشات، وصولاً إلى الإتفاق المشترك. وفي مجموعة تتألف من اثنين وثلاثين مشاركاً، تحتاج إلى كامل فترة قبل الظهر، ذلك أنهم يحتاجون أيضاً، إلى قليل من المرح فيما بينهم. والمهم في القضية، أن يأخذ كل وقتهم للحديث عما يريد. وفي النهاية، لم تفشل هذه العملية ولو لمرة واحدة، طيلة مرافقتي لها. إذ تصل في الختام، إلى قاعة مليئة بالناس، في الوقت الذي تكون ثلاث قيم، قد اختيرت، وكتبت على السبورة. ثم يصيح الجميع، دون استثناء: «هذه هي قيمنا» Das Sind unsere Werte».

وفي تصويره لسماع المدراء لديه، يقولون هذه الجملة «هذه هي قيمنا»، كان لابد «لتوم» من أن يضحك، ثم قال: إنها تبدو رائعة. هذه هي إذاً، «آلية الإتفاق على القيم، وإيجاد الإجماع حولها؟».



«المرحلة الأولى منها فقط، أجاب جاك. ذلك، أنه ينبغي لنفس المشاركين، أن يجتمعوا مرة أخرى، لفترة بعد الظهر، من نفس اليوم، أو يوم آخر، ثم ينقسموا إلى ثلاث مجموعات متساوية الحجم. ويكمن هدف هذا اللقاء، في توصل المجموعات إلى «معالجة» القيم، من خلال النقاش المستمر. إذ تأخذ كل مجموعة، إحدى القيم، وتدرس تأثير هذه القيمة على السلوك العملي، وما هي الكيفية التي ستتم من خلالها، إدخال هذه القيمة في «ثقافة المنظمة»، «Unternehmens Kultur». وبعد ذلك، تقوم كل مجموعة بتقديم «سجل أو بيان» اتفاقها، إلى المجموعتين الآخرين. وسوف ترى في نهاية هذا اللقاء، أن العاملين لديك، سيمتلئهم الشعور، بأنهم قد حققوا شيئاً هاماً. حيث استطاعوا تطوير «قاعدة مشتركة للقيم»، من خلال المعالجة المتواصلة، لمدى تأثير هذه القيم على عملهم المشترك.

وبعد أن يكون قد بذل الجميع جهده، مستخدماً أفكاره لمصلحة الشركة، أقوم بشرح الطريقة الوحيدة، التي تمكنهم من استخدام النتائج التي توصلوا إليها، في تعاون وعمل مشترك فعال.

وهذه الطريقة، تقوم على الإعتراف، والإتفاق، بأن «القيم الثلاث»، هي بمثابة «الرئيس الجديد» لهم. وهذا يعني: أن كل قرار، وكل خلاف، أو أي اختلاف في رأي الفريق، يجب التعامل معه، بالإستناد إلى مرجعيته، أو احتكامه وتوجيهه، إلى هذه القيم الثلاث.

فمثلاً، لو تمّ الإتفاق على «الاحترام» كقيمة عظمى، حينها يجب الإشارة، إلى أن أولئك الذين لم يشعروا سابقاً، بالمعاملة الحسنة، والإحترام المتبادل، هم موضع تجاوز للقيمة «الإحترام»، من قبل الآخرين».

«هذا يبدو لي وكأنه» وظيفة بيتية صغيرة، «لعملية pops»: الإستراتيجية الموجهة، لحلّ المشكلات الإنسانية»، والتي كان «سام» البارحة، قد تحدّث عنها، قال «توم».

«هذا صحيح أيضاً، من وجهة نظر متعددة الجوانب» أكّد «جاك»، بابتسامة ظاهرة: كما يبدو، فإنك قد أنجزت وظائف «الإدارة بالقيم» كاملة.

وقبل أن يفترق الإثنين، اتفقا معاً، أن يلتقيا يوم الجمعة المقبل، حيث يبدأ «جاك» بتنفيذ «تقنية الموافقة على القيم، وإيجاد الإجماع حولها»، في شركة «RimCo». واستناداً إلى النتائج المترتبة على هذه العملية، يريد الإثنين أن يخططا، لتنفيذ المراحل الأخرى من العملية.

وحتى لو تبين أنّ العملية، لم تتجاوز في تأثيرها الأولي، على عدد محدود من العاملين، فإن الأسابيع المقبلة، تشكل بالنسبة لـ: «RimCo»، نقطة تحوّل أساسية.

وكان «جاك» كانيينغهام، قد طلب من «توم» أن يقوم بإخبار فريقه الإداري، عن طبيعة وأهمية هذا اللقاء، والهدف المرجو منه.

وفي ذلك اللقاء الأول، مع فريق الإدارة، اقتصر حديث «توم»، على تقديم «جاك» للمشاركين، ثم انسحب، تاركاً الفرصة «لجاك». وكان «جاك» قد أخذ موافقة «توم»، على أن يكون صريحاً وصادقاً، في حديثه للمجموعة، وتحديدًا، عن تلك المشكلات، التي كان «توم» قد حدّث عنها سابقاً.

بدأ «جاك» حديثه إلى المدراء المجتمعين في القاعة، عن لقاءه مع «توم»، وزيارة هذا الأخير إلى كلّ من «Telecom» و «Meredith Manufacturing» والنتائج التي أسفرت عنها هذه الزيارة، من معرفة لرحلة «الإدارة بالقيم» (MBV).

- تعلمون جميعاً، أن «توم» تأثر جداً بمفهوم «الإدارة بالقيم»، وهو يعلم بالأساس، بأن أسلوب إدارته للشركة، يعدّ مسؤولاً بالدرجة الأولى، عن حالتها غير المرضية، وهو يأمل من خلال تجربة «الإدارة بالقيم»، أن يساعد الشركة في تجاوز مشكلاتها، وأن تساعد هـو، على تغيير أسلوب إدارته السابق. لقد عملتم جميعاً في السابق مع «توم»، وكوّنتم معه خبرات متعددة، وهي الآن موضع رغبة في التغيير. «وقع هذا التعيير من «جاك»، على مسامع المدراء»، وقعاً حسناً، إذ كانوا يهّزون رؤوسهم بالموافقة، متهمين بشكل غير مباشر، «توم»، بما آلت إليه الشركة من مشكلات.

طلب «جاك» بعد ذلك من المدراء، أن يشاركوه خبراتهم، وأفكارهم وتوقعاتهم. وما حدث حينئذ، هو أشبه «بجلسة معالجة» طبية، أكثر منه اجتماع مندوبين، أو ممثلين. وكما كان «توم» ينتظر، أو يتوقع، فقد انتهز المدراء الفرصة جيداً، لإخراج غضبهم وإحباطهم، الذي تشكّل عبر الأسلوب الذي أدار به «توم» الشركة. فقد كانت مناسبة ليتحدثوا بكل حرية عن الضرر الذي ألحقه «توم» بأخلاق، وثقافة الشركة، وبإنتاجيتها، طيلة الفترة السابقة.

وفي سياق كلّ هذا، تكوّن لدى «جاك» تصور حقيقي عن العبء والمعاناة، اللذين ألحقا ضرراً كبيراً، بفعالية الشركة، وذلك، من خلال استماعه إلى جميع المدراء. وقد عرف هؤلاء، أن «توم» لم يعد بمقدوره الآن، أن يعاملهم كالسابق، أو أن يستغل التناقضات القائمة بينهم، ليغذي أسلوبه في إدارة الشركة.

وبعد أن اتضحت الصورة لدى الجميع، شرح «جاك» للمشاركين وظيفة «الإدارة بالقيم»، من خلال عرضه للمراحل الثلاث التي تمرّ بها. ثم طلب منهم المشاركة في تنفيذ تمرين عملي، يساعدهم مستقبلاً في الإتفاق على «نموذج للقيم»، والذي يعدّ بوصفه حكماً، يُلجأ إليه، لدى ممارسة جميع الأعمال في

الشركة، فوافق المدراء على الفكرة، ثم بدأ «جاك» بالحديث عن تقنية «الإتفاق على القيم، وإيجاد الإجماع حولها»، تلك التي كان قد شرحها سابقاً «لتوم». في نهاية ذلك اليوم، كان قد تمَّ كسب فريق المدراء، إلى «تجربة الإدارة بالقيم».

وفي اليوم التالي، كان المدراء قد اتفقوا على ثلاث قيم: «الإستقامة والإخلاص Integrität»، و«النجاح Erfolg» و«الخدمة Service». ثم أجمعوا في فترة بعد الظهر، على إيجاد الأسلوب العملي المناسب، لتنفيذ هذه القيم. وفي فترة الاستراحة، تقدم رئيس قسم المالية من «توم»، (رئيس الشركة)، قائلاً: لقد عملت لدى هذه الشركة، حتى اليوم، ما مجموعه خمسة عشر عاماً، وهذه هي المرة الأولى، التي نتفق فيها جميعاً، حول مسألة واحدة، ونكون رأياً واحداً.

لقد شكّلت هذه الرؤية السريعة «العالم الإدارة بالقيم»، قناعة تامة، تتيح لهم الإعراب بكل حماس، عن رغبتهم بمساعدة «توم»، في تنفيذ هذه التجربة في الشركة. وبعد عدد من اللقاءات الأخرى، التي شارك فيها «توم» و «جاك» في شرح المزيد عن «الإدارة بالقيم»، توصل الجميع إلى الإتفاق على تسمية «أقسام رائدة» للتجربة، وتحديدًا، قسمين فقط: قسم التسويق «Marketing»، وقسم المالية «Finanzabteilung».

تسلّم مديرا القسمين المهمة، على أن ينفذا خلال الأشهر القادمة، تمرين «الاتفاق على القيم، وإيجاد الإجماع عليها»، ثم تشكيل «مجموعات مركزية، للتغذية الراجعة». على أن يعمل كلا القسمين، فيما تبقى من العام، بالتعاون مع فرق الإدارة، للتوجّه عبر القيم، المتفق عليها سابقاً.

شكّلت قصص النجاح للمشروعين الرائدتين، (قسمي التسويق والمالية) خلال السنة التالية، القاعدة الأساسية للتوسع في تطبيق الإدارة بالقيم، في كافة أقسام الشركة، خلال العام التالي.

وقد تكونت الخطوة الأولى، من تحديد وتعريف «قيم الشركة». وقد تسنى لهذه الخطوة النجاح السريع، وذلك من خلال التحضيرات المستمرة لفرق الإدارة، في الأقسام الرائدة.

ومع الدخول إلى المرحلة الثانية: «الإتصال»، تم لصق «إعلانات» في كل مكان من الشركة. وتوزيع شعارات، وبطاقات، ودفاتر مذكرات متعددة الأشكال. على أن تنطوي مهمة هذه المواد الإعلانية جميعها، على إبقاء وعي العاملين في الشركة يقظاً، ومسكوناً بالقيم المتفق عليها، وعلى أن يعيش العاملون في الشركة هذه القيم، في حياتهم اليومية. كذلك، راحت الجريدة الصادرة في الشركة، تضمّن أعدادها، موضوعات أساسية عن أهم النقاط، التي تجسّد تجربة الإدارة بالقيم، وعن أهم قصص النجاح لهذه التجربة. ولم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، حتى اكتست معظم النقاشات في قاعة استراحة العاملين، أسلوب الإدارة بالقيم. وحتى أنه أصبح من الصعب على المراقب الخارجي، أن يتجاهل علانية، ونجاح القيم الثلاث للشركة (الإخلاص، النجاح، الخدمة).

وبعد أن تمّ الانتقال إلى مرحلة «التوجيه والإعداد»، وتطبيقها بنجاح ظاهر. لاحظ «توم» باندهاش، كيف تظهر في كثير من الأحيان، «خلافات حول القيم». إلا أنه يتم تجاوزها مباشرة، بين العاملين. وبعد ذلك، بدأ يفهم، أنه طالما استطاع المدير أن يكسب ثقة العاملين لديه، وموافقتهم على «حزمة من القيم»، فسوف يعملون معاً جاهدين، على نجاح هذه القيم، وتوجيه تصرفاتهم، لتكون منسجمة معها.

وفي إحدى اللقاءات مع «جاك»، كان قد أوضح: تُذكرني عملية الإدارة بالقيم، بحالة إضاءة قنديل، في غرفة مظلمة. ورغم أنه يبدو محرّجاً لي، ولكن يجب أن أعترف، أنه عملياً، في كل يوم، وفي كل زاوية، أو ركن من الشركة، تظهر خلافات جديدة حول القيم، لكنها ما تلبث أن تتلاشى، عند ظهور هذا الضوء.

أخرج «توم» من أحد رفوف مكتبه، «شعاران مؤطَّران»، وقدمهما «لجاك»، وكان هذان الشعاران، قد عُلقا في أروقة الشركة، قبل انطلاقتهما في رحلة الإدارة بالقيم.

كُتِبَ على أحدهما:

«إنَّ خدمة الزبائن، ليست مجرد مهمة لقسم خدمة الزبائن، بقدر ما هي أيضاً، من اختصاص الجميع».

أما الثاني فقد تضمَّن ما يلي:

«إنَّ عاملينا، هم الموارد الأكثر قيمة».

«مجرد كلام فارغ، أليس كذلك؟»، قال «توم»: في السابق، كنت أعتقد أنَّ هذه الشعارات، ستُحدثُ بعض التأثير عملياً. ولكن وفي سياق الكثير من الخلافات، حول قيم وثقافة الشركة، والتي كانت تأخذ الكثير من عملنا اليومي، أصبح أكثر وضوحاً لي اليوم: أنها لم تكن مجرد كلمات مجردة، أو تفسير عديم الأهمية، للواقع العملي».

هذه الجملة مثلاً - رفع توم الشعار الذي يتضمن الكلمات، التي تتحدث عن خدمة الزبائن - هل تعلم، كم كان صعباً، إيصال هذه الرسالة، وتطبيقها عملياً؟

إنَّ محاولة اقناع كلِّ عامل في الشركة، بأن يرى في خدمة الزبائن، مصلحته، وخدمته هو أولاً، يظلُّ أمراً صعب التحقيق في الشركة، بدون العمل على:

• التأهيل المستمر.

• التدريب والإشراف المستمر.

• تقوية وعي العاملين، بأهمية هذه الخدمات.

لقد سمعت من عدد من مدراء الأقسام، بأن جهودنا بدأت تثمر منذ عدد من الشهور، إذ هناك المزيد من العاملين، الذين يتزايد عددهم بشكل مستمر، وهم يدركون، أن نشاطهم الفردي، يعدّ جزءاً أساسياً لخدمة الزبائن. ويظل من المهم كذلك أيضاً، إعتبار علاقاتنا الداخلية في الشركة، كعلاقات خدمة. حينها، يمكننا التسلّح بالأمل للوصول إلى أهدافنا، في السيطرة والمنافسة عبر السوق، وتحديدًا، عندما يدرك جميع العاملين، أن مهمتهم لا تقتصر على جلب زبائن خارجيين، مقابل خدمات تقدم لهم، بقدر معاملة زملائهم في الشركة، على أساس الخدمة هذه، باعتبارهم زبائن داخليين.

«وماذا عن الشعار الثاني، الذي يحمل عبارة: إن العاملين لدينا، هم الموارد الأكثر قيمة».

سأل «جاك»، راغباً في معرفة رأي «توم».

«عندما تسأل المدراء لدي، ستلاحظ أنهم يجمعون جميعاً، وبدون استثناء، أن الإنسان، يجب عليه أن يعامل الآخرين، بعدالة ومساواة واحترام. ومن المؤكد أنهم فعلوا ذلك، قبل خمس سنوات. ولكنه، يظل غالباً، من الصعب، التغلب على العادات القديمة. وفي هذا السياق، لقد اعتاد المدراء لدي، أولاً، وقبل كل شيء، أن «يتلقوا» أو «يعملوا بردود الأفعال». «بدلاً من أن تنطلق المبادرة أو الفعالية من قبلهم؟».

«تماماً». أكد «توم» ملاحظة «جاك»، ثم تابع: إن الإنسان الذي يعمل بمجرد التلقي، وردود الأفعال، يرى في هذا الشعار قبل كل شيء، مجرد تحذير، من خلال تجنب الكثير من الصعوبات التي لا مبرر لها، والتي تنشأ أو تحدث، من خلال مسيرة، أو أسلوب عمل قاس». وبكلام آخر:

«إدفع العاملين لديك، لأن يقتدوا بك، وابق دائماً متواضعاً». فالمدراء الذين يملكون تصوراتهم الذاتية، ينطلقون في أسلوب تعاملهم، بحيث يظل العاملين لديهم، أصحاب العقل والجسد، وذلك من خلال:

- المشاركة في صنع القرارات.
  - التعرف على آرائهم وأفكارهم.
  - ثم قذف الكرة لهم: بدفعهم للمبادرة الذاتية.
- «وكيف تسير الأمور على هذه الجبهة؟»، سأل «جاك».

«أطلق «توم» آهة عميقة: كما ذكرت سابقاً، إن العادات القديمة، تعيش طويلاً. لقد سجلت المدراء لدي، في «ألبوم الضيوف». فليس مجرد الشعراء، والنقاد، والمحكمّون، هم الجديرون بالثناءات الشخصية، بل المرشدون، والمدرّبون، والمساعدون. ويتوجب علينا في هذا السياق، إعادة تعريف دور المدراء، والرؤوساء، والتخلص من عقلية الأوامر والمراقبة، إلى بداية جديدة، تستهدف تنمية، وتشجيع العاملين. ولكن، يجب أولاً، تأهيل العاملين لدينا، بما ينسجم مع هذه الإستراتيجية الجديدة للإدارة، ثم قيادتهم عبرها. وكذلك، يجب العمل على أن يقوم نظام إدارة الأداء، ونظام الحوافز والمكافآت، بدعم هذه المحاولة لفهم الذات، والتحكّم بها. وأحياناً ينتابني الشعور، بأننا نخطو خطوتين إلى الأمام، وخطوة أخرى إلى الوراء».

«توم، أنت أكثر الناس الذين عرفتهم، حماساً للإدارة بالقيم». قال «جاك»، وهو جاد في كلامه. لذلك، أنصحك وبسرعة، أن تبادر إلى إطفاء شعلة حماسك، بجرعة صبر. إذ يجب عليك أن تفكّر، أن النتائج الفعلية والملموسة، على مستوى الشركة كلّها، لن تُشاهد قبل ثلاث سنوات. فالتقدّم الأولي، كان قد حصل بسرعة. لكنّ التغيير الدائم، يتطلب وقتاً أكبر، وجهوداً مكثفة أكثر.



«أنا أعلم، أعلم جيداً. ردّد «توم» كلماته»، شأن العارف بذلك.  
ولذلك، أرى أن برنامج تطوري الشخصي، أو الذاتي، مهم جداً. فلا  
أريد في أية حال، أن يتم وصفي، بأني أمارس الإدارة عبر «إنتاج الخوف»،  
الأوامر، والتسلط، والرقابة، فقط.

لذلك، إن جهودي تنصب بالدرجة الأولى، على بناء منظومة قيم  
مشتركة، «تقوم على الإجماع، ودعم جميع العاملين في الشركة».  
«بأي نجاح سيتم ذلك»، سأل «جاك» بفضول:

أراد «توم» أن يجيب، غير أنه توقف عن ذلك، في اللحظة الأخيرة،  
وترجع في كرسيه إلى الوراء قليلاً، ثم ابتسم «لجاك»: جاك، أنا في  
غاية السعادة، لأنك طرحته هذا السؤال، ولكن، قبل أن أجيبك، أريد أن  
أكون أكيداً، فيما إذا كنت قد فهمت سؤالك جيداً. فهل أنت مهتم، فيما  
إذا كنت قد حققت بعض النجاح، في كوني مستمعاً جيداً؟ هل هذا ما  
تريده؟

«أعترف لك بذلك»، أجاب «جاك»، وهو يبتسم «لتوم».

\* \* \* \* \*

الفصل التاسع

عودة إلى

انطلاقة الإدارة بالقيم



## الفصل التاسع

### عودة إلى انطلاقة، الإدارة بالقيم (MBV)

جلس «توم يومانس Tom yeomans»، في مكتبه في الشركة (RimCo)، مقلّباً «صندوق الأحجية» بيديه، غارقاً في أفكاره. فبالكاد يمكن التصديق، أن ثلاث سنوات قد انقضت حتى الآن، منذ ذلك اليوم، الذي قدّم فيه «جاك» هذا الصندوق «لتوم».

في السنوات الأولى لانطلاقة رحلة الإدارة بالقيم في الشركة، تركّزت جهود «توم»، على النقاط الأساسية الضرورية لتطوير العمل، وتغيير سلوكه هو أيضاً، وبحيث يقود ذلك إلى تغيير أساسي في سلوك فرق الإدارة، والأقسام الرائدة، التي اقترحت لتطبيق تجربة الإدارة بالقيم. وعلى مدار هذه السنوات، ازداد عدد أولئك العاملين، الذين اندمجوا في هذه التجربة، لدرجة أن «توم» قد رأى أنها اللحظة المناسبة، لإعلان تطبيق تجربة الإدارة بالقيم، على كامل الشركة. هذه المناسبة، التي اعتبرها الكثيرون لاحقاً، بمثابة الولادة الجديدة لشركة «RimCo».

وفي هذا المساء، تدخل الشركة عامها الثالث، باعتبارها «New RimCo» منذ هذا التاريخ. ولن تقتصر المناسبة على مجرد الإحتفال بقصص النجاح، بل، وتوزيع الجوائز والمكافآت، ثم وضع الأهداف للسنة القادمة. وهكذا، تتحوّل هذه الطقوس السنوية، إلى تقاليد راسخة في الشركة.

وبينما كان «توم» لايزال غارقاً بأفكاره هذه، أيقظه صوت أحدهم، يطرق باب مكتبه. ولبرهة قصيرة، اعتقد «توم»، أنه «جاك كانيغهام»، فقفز من وراء مكتبه ليفتح الباب، حيث كان «جاك» قد وعده بمساعدته في إعداد الخطاب

الذي سيلقيه هذا المساء. وبهذه المناسبة، (ذكرى السنة الثالثة، لانطلاق الإدارة بالقيم).

وبعد أن ألقى «جاك» التحية على «توم» بدأ حديثه :

- غداً ستكون قد انقضت ثلاث سنوات على بدء انطلاقتك و «Rimco» في رحلة الإدارة بالقيم. وأجد الوقت مناسباً، لأعلن لك عن فرحي وسروري في دعوتك لي، وطلب الوقوف معك أثناء إعداد خطبتك لهذه المناسبة.

«لقد انقضت حتى الآن فترة، منذ أن التقينا وتحدثنا عن الخطوات الإيجابية، التي تحققت في الشركة، منذ انطلاق التجربة. وهكذا، فإنني أتمنى مساعدتي قليلاً، في فهم ما تريد التعبير عنه. ولنبدأ بالسؤال التالي: أية نتائج، تمخضت عن استثماراتك في هذه التجربة. أفترض، أنك ستتحدث عن ذلك».

«على ماذا يمكنك المراهنة. فأولاً، لقد تغيرت الأجواء في الشركة كلياً»، شدد «توم» على عباراته. إن «RimCo» اليوم، هي مكان مثالي للعمل. فم منذ أن أصبح لدينا رئيس جديد للشركة، (القيم بوصفها الرئيس)، يبدو أن الجميع هنا، يقفون صفاً واحداً، وتجمعهم أهداف واحدة.

«أشار «توم» إلى «صندوق الأحجية»، ثم تابع كلامه: لقد حاولنا أن نفعل كل ما بوسعنا، لدرجة يمكنني فيها القول: أن العمل لدينا، يتم بصورة مشابهة لهذا الصندوق، الذي قدّمته لي قبل ثلاث سنوات. ذلك أن القيم التي حددناها، أو اتفقنا عليها جميعاً، تحدث تأثيرها كما «المغناطيس». وهي تدفعنا لأن نتوجّه بأهدافنا المشتركة، إلى قيمنا المشتركة».

«وهذا يعني، أن العملية قد اكتسبت استقلاليتها، ونضوجها». أشار «جاك»، «نعم، إنها تطلق طاقة هائلة، فتصيبنا جميعاً بها، إنها تحدث تأثيرها بشكل سريع، فالناس هنا، يتسابقون في إعلان حماسهم، لدرجة المنافسة. ودائماً أسمع مَنْ يتحدث عن قصص النجاح، التي عايشها، أو

سمع عنها من الآخرين. والحديث هنا، يكتسي طابع القوة والشجاعة، للانتماء إلى هذه العملية. إنَّ التأثير الذي يمكن ملاحظته هنا، بفعل عملية الإدارة بالقيم، لا يقتصر على أسلوب العمل في الشركة، إنما يتعدى ذلك، ليصل إلى حياتهم الخاصة. وهذه هي أهمية الإدارة بالقيم، وطبيعة التأثير الذي تنتجه منظومة القيم العائدة لها.

«نعم، هذا صحيح». يؤكد «جاك»، ما قاله «توم».

- «إنَّ التحول الإيجابي في الحياة الشخصية للعاملين، يعدّ من الآثار الجانبية المفرحة، والمهمة، لعملية الإدارة بالقيم. ولكن قل لي: كيف يبدو الأمر، مع تطورك أنت شخصياً؟».

«بدأ وجه «توم» يشرق: لقد استطعت هذا العام، أن أبدأ أخيراً، بمعرفة هذا الوجه - الذات، عندما أراه في المرأة. كذلك أعتقد، أنه يوجد الكثير من الناس الذين يوافقونني على ذلك»

سأل «جاك»، لمزيد من إثبات وجهة نظر «توم»:

- «هل تلقيت أخباراً، أو معلومات من الآخرين، بهذا الخصوص؟»

من خلال ما أسمع، أعتقد أنني أمضي قدماً بخطوات واثقة، على طريق النجاح. مع أنَّ هذا، قد استغرق من الوقت، أكثر مما اعتقدت، أو انتظرت.

«إنني أحذرك»، قال «جاك» ذلك، مازحاً: فالיום، سأجلس عند تناول طعام الغداء، إلى جانب «لسلي» (زوجة توم)، وستكون فرصة مناسبة لسماع المزيد منها، الذي يؤكد صحة أقوالك، أو ينفيها. ولكن الذي يهمني اليوم، هو ما إذا كان عملك يبدو مسلياً، فتقبل عليه، برغبة أكثر من السابق؟».

«ثمة فرق هام، يكمن في أنَّ حياتي اليوم، أقلَّ صعوبةً، أو ضغطاً،

أجاب «توم».

«في الماضي، كان العمل هنا، وكانت العائلة والحياة العامة، هناك — عوالم صغيرة، حلوة، منفصلة عن بعضها البعض. ولم يكن ليخطر في بالي سابقاً، ضرورة الربط، أو إدماج هذه العوالم، مع بعضها البعض. أما اليوم، فأجد منطقاً واضحاً شاملاً في حياتي. وبغض النظر، في أيٍّ من هذا العوالم أكون، أو أتوقف، فإنَّ ما يحدد سلوكي وتصرفاتي، هو ذلك المخزون القيمي لتصوراتي الشخصية، بالإضافة لقيم الشركة. إن هذه الجوانب التي كانت في السابق منفصلة عن بعضها البعض، تعود اليوم، لتشكّل صورة كلية، وشاملة لحياتي».

«عظيم جداً». كان «جاك» فرحاً بحق، وهذا يعني، أنَّ القيم تؤثر فعلاً كما «المغناطيس».

«تماماً، ردد «توم». وأنا أحاول أن أبرهن عن الارتباط والاندماج الشخصي مع الآخرين، سيّما، حين أتعامل مع الآخرين، بوضوح واستقامة. إنَّ جهدي ينصب على بناء الثقة، حيث أستخلص بنفسني العبر من الكلمات. ولقد طلبت من العاملين لدي، بأن يسيروا إليّ بوضوح، فيما لو تجاوزت هذه المبادئ. وأنا أؤكد اليوم لك، بأن تفعل أنت كذلك، فيما لو اكتشفت أنني أخرق القيم. وأرجوك ألا تتأخر حينها، في دعوة مجلس «pops» أو «CAAP» لهذا الغرض».

«والآن، يبدو أنني تحدثت الكثير عن نفسي»، قال «توم»، يتوجب علينا الحديث عن النجاح الجماعي، لعملية الإدارة بالقيم في الشركة. إذ أنطلق من الاعتبار بأنك تريد أن تتحدث إلى المدراء حول ذلك. ويبدو أن كلَّ الفريق، قد ذهب إلى قاعة المؤتمرات. دعنا نذهب.

أعتقد أنَّ الجميع، قد اجتمعوا هناك.

وبينما دخل «جاك» و «توم» إلى قاعة المؤتمرات، كان الجميع يصفق مستقبلاً كليهما بالتحية. الكلمات المرححة، العابرة، والتلميحات الخجولة التي كانت تُسمع هنا وهناك، تدلّ على أنّ «توم» أصبح مقبولاً، باعتباره جزءاً من الفريق.

«شكراً جزيلاً لقدومكم»، قال «توم». ثم أخذ الجميع أمكنتهم في الجلوس. «كما يعلم كلّ منكم، فقد انقضت حتى اليوم ثلاث سنوات، على بدء انطلاقتنا في رحلة الإدارة بالقيم. وهذه مناسبة لنستمع، «أنا وجاك»، منكم، عن حصيلة خبراتكم في هذه السنوات الثلاث، ما الذي يمكن أن يخطر على بالكم، وحتىّ، كيف تجدون دوري في هذه العملية. كما أرجوكم أن تحترموا القاعدة الأساسية في شركتنا «RimCo»، والتي تقول: بدون أي تردد أو موارد، قلّ لنا بماذا تفكر».

«وأنا أنضمّ إلى هذه الدعوة - أضاف «جاك» - إن ما يعنيني هنا، هو سماع جميع وجهات النظر، التي تنطوي على جوانب سلبية، وتلك التي تمثل جوانب إيجابية، هذه التي تمّ تكوينها خلال هذه الفترة. وتحديدًا، معرفة ما الذي تعنيه لكم، عملية الإدارة بالقيم».

وتقدّم «جيم تشانينغ Jim Channing»، الذي يعمل كنائب لمدير قسم البحوث والتطوير، باعتباره أول المتحدثين:

«أستطيع أن أوجز ما تعلمته عن الإدارة بالقيم، بالكلمات التالية:

إنّ الإدارة من خلال القيم، ليست مجرد برنامج للإدارة، إنها موقف من الحياة. فالقيم هنا، هي التي توجّه حركة أعمالنا التجارية، وليس فقط،



مع الخارج: الزبائن، والموردين، إنما أيضاً نحو الداخل، في التعامل مع بعضنا البعض».

«لقد أردت في البدء شيئاً واحداً: هو أن يزول هذا العبث، الذي يدعى «الإدارة بالقيم»، وبكل سرعة ممكنة. لقد اعتقدت، أنها ستقف في وجه تصريف منتجاتنا بفعالية. بعد ذلك، اتضح لي جيداً، أن الإدارة من خلال القيم، هي الطريق الأمثل لتسويق إنتاجنا، ودفع شركتنا لمواقع تنافسية قوية في السوق. وفي رأيي، فإن الإدارة بالقيم، تقدم مزايا منافسة فريدة، تسمح لنا، بأن تحتل منتجاتنا وخدماتنا، أفضل المواقع لدى الزبائن».

«ما الذي تقصده، بمزايا منافسة فريدة؟» سأل «جاك».

«أقصد بذلك، أن معظم الناس، يفضلون أن يعقدوا الصفقات، أو أن يتعاملوا مع شركة مثل «Rimco»، هذه الشركة، التي تقوم على جملة قيم فعالة، أو واضحة، تعيش في تأثيرها، نحو الداخل، كما نحو الخارج، بدلاً من أن تكون مجرد «ستارٍ قيمي»، أو قناع قابل للتضليل، وسوء الاستخدام».

بعد «جيم»، جاء دور «مو بري Mo Perry»، مديرة قسم الموارد البشرية Hunan Resources».

لقد تكونت لدي، منذ بدء عملية التغيير، صورة واضحة، سواء من خلال مشاهداتي، أو من خلال خبرات الآخرين، التي تمت معاشتها. على هذه الأرضية، يمكنني تقديم نموذجٍ لسلسلة من ردود الأفعال، على تطبيق عملية الإدارة بالقيم. إقتربت «مو» من «جهاز العرض»، لتعرض القائمة التالية، والمراحل السبعة المكوّنة لها:

### نماذج ردود الأفعال، على عملية الإدارة بالقيم المرحلة الأولى:

1. توافق عام، على أن عملية الإدارة بالقيم، هي عملية جيدة.
2. لا يتوقع المتحمسون لهذه العملية، أية مشكلات في سياق تطبيقها. بينما يرى المشككون، أن التدخل المكثف في الحالة الراهنة، سيصطدم بحواجز كثيرة. والمتفرجون، سعداء بدورهم كمراقبين، غير مشاركين في هذه العملية.
3. وجهة نظر عامة، أن الإدارة بالقيم، تؤثر في الآخرين، كما تؤثر في.

### المرحلة الثانية:

4. يعتقد المطلعون، أن عملية الإدارة بالقيم، هي عملية طويلة المدى، لكنها أيضاً قد تكون ثابتة ومستمرة.
5. ثمة حقيقة أصبحت واضحة للجميع، أن الجميع - بما فيهم أنا - يلعب دوراً هاماً في هذه العملية.

### المرحلة الثالثة:

6. إن الإدراك العملي لهذه التجربة يفترض، أن عملية الإدارة بالقيم، تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك، والدائم، على جميع المستويات، وفي جميع الأقسام.
7. هناك قرار جماعي، بأن جميع من في الشركة، يجب أن يتكيف بشكل مستمر، مع الإدارة بالقيم.

«إنني أرى الأمور كما يلي - تابعت «مو» شرحها - أن الخطوة الأولى في تطبيق مفهوم الإدارة من خلال القيم، في شركة «RimCo»، هي القبول العام بهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، إذ يجب أن يقتنع العاملون، بأن الشركة ومجموعات العمل المختلفة، ستستفيد بشكل مستمر، من الانتقال إلى الأخلاق الحديثة للإدارة «Die neue Management- Ethik». ويجب أن يعلموا، بأن هذا يستغرق وقتاً. وبتحديد آخر، إن الاعتقاد بهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، يحتاج على الأقل، إلى سنة كاملة، ليبدأ الناس، تلمس منطق وغاية الإدارة، المتوجهة عبر القيم».

«في شركات أخرى، تابعنا لديها مسيرة الإدارة بالقيم، كان العمال العاديون، والموظفون، ومدراؤهم المباشرون، هم الذين دعموا عملية الإدارة بالقيم، وبدون أي تردد أو تحفظ.

أكد «جاك» ملاحظات «مو» وتابع: مع أن هؤلاء انتجوا للمشروع، إنطلاقاً من خبراتهم السيئة، المبنية على سلسلة برامج إدارية، شعبية، عديمة التأثير، ومنذ البدء، عدداً غير قليل من المترددين حيالها، ولذلك - اتجه «جاك» إلى «توم» - كان مهماً بالنسبة لك وإدارة «RimCo» استخدام مفهوم عملية الإدارة بالقيم أولاً، من أجل إعادة تحديد أدواركم، ومنح هذه العملية (الإدارة بالقيم) الثقة المطلوبة، قبل أن يتم تطبيقها في جميع أقسام الشركة».

«عادت «مو» للحديث مرة أخرى: بعد أن يقبل العاملون، الإدارة من خلال القيم، باعتبارها فلسفة إدارية جيدة، تظهر على السطح مشكلة جديدة، إذ يبدو أن هناك البعض ممن يعتقدون، أن الإدارة بالقيم، ليست أكثر من إسم جديد «لقبعة قديمة»، بينما يرى آخرون، أنه بما أن المستويات الإدارية العليا، هي التي تقف وراء هذا المشروع، فإن الإدارة بالقيم، تستطيع تغيير الشركة بين عشية وضحاها، بتلك السرعة، وكأن المسألة مجرد إعلان، أو

لصق بعض الشعارات الجديدة. بيد أن نقاد هذه التجربة، يحرصون على أن تنفجر فقاعات الصابون، بالسرعة القصوى».

«هذا صحيح، لا أزال أتذكر جيداً، كيف أعرب الكثيرون عن وجهات نظرهم، بأن المسألة كلها، لا تتعدى كونها نزهة مريحة». تدخل «توم» قائلاً، ثم أردف، والبرهان على ذلك، أنه، وفي جميع الشركات، التي قمت بزيارتها، لم تكن الحالة قد أثمرت كثيراً. وقد كان الجواب بدون تردد: هذا صحيح، ولكننا نحن غير الآخرين.

«يوجد الكثير من الأشياء الثابتة، التي يجب أن يتعلمها المرء لنفسه». ابتسم «جيم تشانينغ» قائلاً: وانطلاقاً من هذا السبب، لم أتأخر لثانية واحدة، في تسجيل قسمي، للانضمام إلى هذه الفلسفة الجديدة، وخلافاً لأقسام عديدة، والتي أعلنت بكل عجرفة، أنه يمكنها أن تتخلى عن الدخول في تجربة الإدارة بالقيم. ولكنها تظل مسألة جيدة بالنسبة للبعض، الذين يمكنهم الاعتماد على ذلك هذا الأسلوب الذي تحدث به «جيم» جعل الحاضرين يضحكون.

«هؤلاء الناس، أحالوا قيم الشركة إلى مجرد قيم روحية. وعملياً، لقد كانوا هم أولئك، الذين لا يزالوا يعتمدون على المساعدة». وفجأة تحولت نظرة «جاك» إلى نظرة أكثر جدية:

- «إن كل هذه المواقف طبيعية جداً، ويجب عليكم الأخذ بالحسبان، بأن كل شركة قد تتبنى موقفاً، كما هو الأمر لدى الناس، الذين تختلف ردود أفعالهم تجاه عملية التغيير».

نظر «جاك» إلى المستمعين، ثم تابع حديثه:

- من الطبيعي أنكم تستطيعون التلاعب بالأشياء، بحيث تبدو الأشياء نحو الخارج، على غير ما هي عليه في الواقع. ولكن التحول، يشترط عملياً،

تغييراً هاماً داخل الناس. تغيير بذلك الشكل والأسلوب، الذي يأخذ الأمور على حقيقتها، وكيف تحدث ردود الأفعال تجاهها، وفقاً لكل حالة بعينها. ولأن التغيير لم يحدث حتى الآن، داخل الناس، حتى ذلك الوقت الذي بدأنا فيه انطلاقة الإدارة بالقيم. فإنّ الذي عمل على تغيير الناس، ذلك الذي عايشوه، وليس مجرد القليل مما شاهدوه.

إنّ التغيير الحقيقي يحدث على الأغلب، عندما نعمل على تغيير أسلوب الرؤية. بكلمات أخرى:

تحدث التحولات الكبيرة في حياتنا، فقط،  
عندما نبدأ بالنظر إلى خبراتنا في الحياة، في  
ظلّ سياق آخر، ومختلف.

«هناك تماماً يكمن الاختلاف، الذي كنت ألمسه من خلال زيارتي، لتلك الشركات التي بدأت بتطبيق تجربة الإدارة بالقيم». قال «توم» ذلك بانفعال، ثم أردف: لم يكن الأمر بحيث، أنّ هذه الشركات، كانت تمتلك:

• أفضل العاملين المدربين والمؤهلين.

• الموارد المادية الكافية.

• أو الاستراتيجية التجارية المناسبة.

فالاختلاف الجوهرى يعود، إلى أنّ المراحل الثلاث لعملية الإدارة بالقيم، قد عملت على تغيير إدراك العاملين، بشكل فعلي ودائم.

ساد الصمت لبرهة، لم يتحدث فيها أحد، إلى أن بدأت الحديث «Caroline Swayze»، نائبة مدير قسم المالية: لقد أدركت بعد فترة، بالنسبة لقسمي، أنّ انطلاقة الإدارة بالقيم، لن تكون مجرد نزهة جميلة، في أحد أيام الآحاد المشمسة. وانطلاقاً من هذه المرحلة، كان أغلبنا، واستناداً للخبرات

العملية مع «pops» و «Tops»، والآليات الأخرى للإعداد والتوجيه، قد أصبح مقتنعاً تماماً، بأنه من الأنصار الحقيقيين لعملية الإدارة بالقيم. وبنفس الوقت، كنا نعلم، بأنه لا يزال هناك الكثير من المشكلات، المنبثقة عن أسلوب التعامل القديم. هذه المشكلات، التي يجب أن تكون قد زالت، بالإعتماد على مساعدة «وسائل التغيير» هذه. وبالإعتماد على المعرفة، بأن هذه العملية، لن تحدث بمجرد لحظة قصيرة، فقد تمخّضت عن ذلك، ردود الأفعال المختلفة، التي أوردتها «مو» سابقاً، في هذا السياق تولّدت لدينا الرؤية التالية:

بأن الإدارة من خلال القيم، «هي قضيتنا» جميعاً، تلك، التي نتحمّل جميعاً، مسؤولية إنجاحها.

«هل تريدون القول بذلك، لمجرد أن العملية وُضِعَتْ، موضع التطبيق، ويمكنها أن تسفر- وبشكل ما، عن إذكاء روح الحماس لدى الناس؟» سأل «جال».

«تماماً، رددت «كارولين». وتحديداً من تلك اللحظة، التي يبدأ فيها المرء يرى، أن المضي إلى النجاح، لا يقتصر على مجرد «مفهوم الإدارة بالقيم». ولذلك، فإنّ ما يحتل أهمية بالغة هنا، هو التطور الذاتي لجميع العاملين، وذلك، لأنّ سلوكنا كأفراد أولاً، وكمجموعات عمل ثانياً، موضع امتحان، فيما إذا كان متطابقاً مع «قيم الشركة». وهذا، يمكن أن يكون مؤلماً، أحياناً. ولكن، وفي كلّ مرة، نصل فيها إلى «المكاشفة»، يتوجب علينا تذكّر، موقف كلّ منا بالنسبة للأهم: القيم، تلك التي، واستناداً للإتفاق عليها، نرغب بالعيش معاً، هنا في مكان العمل».

والآن جاء دور رئيس قسم الدعاية والإعلان، والذي صمت طيلة هذه الفترة، ويدعى: «بول شيروكين Paul Sherokian»:

- إن رأيي يقوم على أن الإدارة بالقيم، يمكنها النجاح، عندما يتم البدء باعتبار هذه العملية، في جميع الأقسام، على جميع المستويات، في أولى اهتمامات الشركة، ومع جميع فرق العمل المهمة بتنفيذها. فما الذي يحدث، فيما لو تم القفز فوق هذا. من السهل القول، بأن التأثير المرغوب والمنتظر، سوف لن يحدث، أو كما نقول جميعاً، في الترويج والمبيعات:

يمكن التظاهر بالمسؤولية تجاه الأشياء، عندما تكون هذه المسؤولية موجودة، والأسهل من ذلك، ألا تكون.

«هذا ما أستطيع تأكيده»، أعلنت «مو» ذلك، وأردفت:

إن النموذج الذي قدمته، يصف حالة. لكنها لا تتضمن جميع نماذج ردود الأفعال.

ليس الجميع هنا، قد عايش المراحل الثلاث، التي قدمتها في نموذجي. ولكن بغض النظر عن ذلك، وعن الطرق التي تم رياتها، فإن الأمور تبدو حسنة، لأن جميع المشتركين، عاجلاً أم آجلاً، سوف يخبرون عن ردود مختلفة على التجربة، قد تصل إلى سبعة، ومع ذلك، فإن الجميع قد اتفقوا، على الدخول في عملية الإدارة بالقيم.

«عملياً، وخلال هذه الفترة، فقد قرر الجميع، مواصلة التجربة، لقناعتهم بأن عملية الإدارة بالقيم، تعد بتطور مستمر. فدائماً، أسمع الناس هنا يقولون: كان يجب علينا الإنطلاق بهذه التجربة، منذ وقت طويل. إذ كيف يمكن تصور المستقبل، بدون عملية الإدارة من خلال القيم. والبرهان على

ذلك، هو انطلاقة التغيير، التي يشهدها الجميع. هذا ما يدفع الجميع، لأن يُقبلوا يومياً على العمل، بحماس جديد».

«هذا يبدو عظيماً، أليس كذلك؟» قال ذلك «جاك»، متوجهاً إلى جمهور المشاركين، الذين ما لبثوا أن استجابوا تصفيقاً.

لقد سألت نفسي طيلة هذا الوقت، متى سنبدأ الإحتفال، وتبادل التهنئة، صرخ «Marty Driscoll» نائب مديرة الإنتاج:

«إنَّ ما يعجبني، هو أننا قمنا بتجاوز عادات كانت قائمة بيننا، حيث لم نكن نكتفي بمجرد الثروة عن أخطاء الآخرين، بدلاً من ذلك، نحاول أن نتهم من يفعل الصواب، بأنه ضُبطَ متلبساً».

«بما أنك تتحدث - قال جاك - ما رأيك بأن تصف لنا تجربتك الشخصية مع الإدارة بالقيم؟».

«بكل سرور - ردّ مارتي - لقد انشأنا بناءً على عملية الإدارة بالقيم، جدولاً تمثيلاً لكل مراحل العملية. ويعدّ هذا الجدول بالنسبة لنا، كالخارطة التي نتوجه عبرها، ونستقي منها الخطوط العريضة، التي نتحرك عبرها. وبنفس الوقت نحتكم إليها، فيما إذا كنا لا نزال على الطريق الصحيح، وإن لم نكن، ما الذي يتوجب علينا فعله، للعودة إلى النهج الصحيح. وما إذا أردت أن أعرف، أين نقف من العملية، لا أحتاج إلى أكثر من نظرة على «الجدول التمثيلي» وأشار «مارتي» إلى «اللوحة» المعلقة على الحائط»:



## الرسم التوضيحي، لمراحل الإدارة من خلال القيم

### المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والقيم:

- المالكون / المساهمون.
- الإدارة العليا.
- مدير الفريق.
- العاملون.
- الزبائن
- المجموعات الأخرى، ذات الاهتمام.



### المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم:

- لقاءات واحتفالات، على مستوى الشركة، ومستويات الفريق (حفلات، اجتماعات، تكريم و...).
- وسائل الاتصال (ملصقات، ملفات، كتب دعاية و...).
- طرق اتصال دورية وقانونية (جريدة الشركة، نشرات دورية..).



### المرحلة الثالثة: توجيه الأساليب وطرق التعامل عبر القيم:



| أسلوب الشركة  | أساليب الفريق   | الأساليب الفردية   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إستراتيجية الإدارة والتطوير</li> <li>• أنظمة وعمليات تنظيمية.</li> <li>• إدارة الموارد.</li> <li>• نظام الأجر والحوافز.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل أعضاء الفريق الفعّال.</li> <li>• ديناميّة الفريق والعمليات.</li> <li>• خطوات فردية لتعزيز أداء الفريق المتميّز.</li> <li>• تطور الفريق والجماعات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة الذاتية والتطور الذاتي.</li> <li>• حل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> <li>• سلوك المبادرة والقيادة.</li> </ul> |



### التحسين المستمر

- المراجعة المستمرة.
- التقييم.
- الأعمال الجارية.

انتظر «مارتي» بضعة دقائق، ريثما ينتهي الجميع، من قراءة الرسم التوضيحي لعملية الإدارة من خلال القيم، ثم أكمل كلامه:

- «قبل أن آتي إلى هنا، والعمل في هذه الشركة، كنت قد عملت سابقاً، في أربع شركات مختلفة. لكنّ «RimCo»، هي المؤسسة الوحيدة، التي منحني فرصة التطوّر الذاتي. ولا يمكنني القول غير ذلك: فالعمل لدى «RimCo» ممتع، ومحفّز».

«ربما تستطيع - توجّه الشاب الحقوقي «Jay Burningham» بكلامه إلى «جاك»، أن تفيدنا في سياق وجهة نظر حقوقية. ففي الجامعة، كنّا قد تعلمنا الكثير حول الحق والقانون، ولكن القليل حول «ممارسة الأخلاق». فأنا أعتبر العمل في ثقافة الإدارة بالقيم، كنوعٍ من اختبار الواقع، بالنسبة لتعلمي. وقناعتي أنّ قيم الشركة» مثل: التصرف الأخلاقي، تجسّد روح العدالة الواقعية.

وقبل أن أبدأ العمل لدى «RimCo» أتعبني شغفي الحقوقي المتمركز حول قرار هام جداً، في الإجابة على سؤال: هل هذا القرار، مقبول حقوقيّاً، أم غير مقبول؟

إنّ النماذج الأخلاقية، (بمراحلها الثلاث)، التي جاء بها «جاك»، قد ساعدت في توسيع أفقي الحقوقي، بشكل جلي وهام. فعندما أقوم اليوم بالحكم على قرار، كان قد اتخذه أحد منّا، أطرح على نفسي قبل ذلك، أسئلة ثلاثة:

(١) هل هو مقبول حقوقيّاً؟

(٢) هل هو متوازن وعادل؟

(٣) كيف سيؤثر على صورتي الذاتية، أو تلك الصورة التي كوّنّاها، أو كونها الآخرين، عن الشركة؟

«وانطلاقاً من أننا لا نراعي في اتخاذ القرار، مجرد الجانب الحقوقي، إنما أيضاً، واجب العدالة، وتأثيرها على احترامنا الذاتي، والجماعي، فإنّ الإحتمال الأكبر، هو أننا نتصرّف، إنسجاماً مع القيم الأخلاقية الجماعية».

«يبدو أنك قد أدركت جيداً - قال جاك - حجم التأثير الذي تحدثه الإدارة الأخلاقية، بذلك الشكل والأسلوب، الذي تدير به الشركة».

«والحياة أيضاً، صرخ «برنينغهام»!

«بمناسبة الحياة» - فتح «توم» نافذة على الماضي - لم تساعدني الإدارة بالقيم، في التعرّف على تحديد طموحي المهني فقط، إنما أيضاً، وهذا هو الأهم، ما الذي أريد الوصول إليه في حياتي».

«كيف يحدث ذلك؟» أرادت «مو» أن تعرف.

«لقد عشت قرابة خمسين عاماً من عمري، دون أن يتسنّى لي الوقت لأفكر ملياً، في ذلك الذي أريده من الحياة، وإلى أين أريد الوصول. كان «توم» يتحدث، شأن من يعترف بمرارة. ثم تابع: إستمرّ ذلك حتى ما قبل بضعة سنوات، حيث لم أر أية إمكانية، في التوفيق بين طموحي وإدراكي، وبين حياتي الحافلة. غير أنني اليوم شديد الفخر، بأني أملك هدفاً شخصياً، ونظام قيم، يحكّمان قراراتي، وتوجهي في الحياة».

«إن لم يكن لديك ما يمنع، هل يمكن أن تشرح لنا توجّهك في الحياة؟»

سأل «جاك».

بالطبع يمكنني ذلك، إن هدفي الشخصي، أو رسالتي، تقوم على: استخراج ما لديّ، وما لدى الآخرين، أفضله. والتوصل من خلال ذلك، إلى تحقيق الأهداف، والنجاح في الحياة. إنّ «قيمي» الثلاث في الحياة، والتي يمكنها مساعدتي في تحقيق هدفي في الحياة، هي على التوالي: «التواصل، والحب، والنجاح».

صفق جميع الحاضرين، بمن فيهم «جاك». تابع «توم»، مع إشراقة بادية على وجهه:

«تلك الليلة، التي رويت فيها هذا لأطفالي و«لسلي»، لن أنساها طيلة حياتي. فقد كانت المرة الأولى، التي أرى نفسي في وضع، يسمح لي الجلوس أمامهم، والحديث إليهم، كرب عائلة وزوج في آن معاً. وهذا ما أردته طيلة حياتي. فقد رجوتهم، أن يشيروا لي، عندما أعود إلى أسلوب تصرفي السابق، ثم يساعدونني، على أن يكون سلوكي منسجماً مع تصوراتي القيمة الجديدة. كان هذا في الوقت، الذي رجوتك، (الحديث موجه إلى جاك)، فيه على مساعدتي أيضاً، فقد كان المضي في هذا الوقت، بأسلوب تصرف آخر، ومختلف، مسألة صعبة جداً، سواءاً أكان ذلك في البيت، أو في العمل. ما أنقله لكم اليوم، أنه كان وقتاً عصيباً».

«هذا الذي أسمعه هنا، عن المزج، أو اختلاط الحياة الخاصة، بحياة العمل، قال «جاك» ذلك بابتسامة باهتة، ثم أردف: ألم ينصحكم أحد من قبل، بترك مشاعركم الشخصية في البيت، عندما تأتون إلى العمل؟».

«ضحك «توم»، ثم أضاف على حديث «جاك»: نعم، وهذا ما فعلته طيلة السنوات الماضية، عندما وجهت معظم حياتي وجهة أخرى، غير وجهتها السابقة، حيث اقتصرت على النجاح».

«نظر «جاك» ملياً إلى الحاضرين، ثم أردف: بعد أن سمعنا ما قاله «توم»، كيف أن الإدارة بالقيم، تعمل على تغيير حياتكم، ألا يريد أحد غير «توم»، أن يروي لنا عن التغييرات التي حدثت في حياته، من جراء هذه العملية؟».

تقدّم «Beverly Jameson» راجباً في الكلام: أرى أنه من الأفضل أن نؤجل ذلك، حتى احتفال العشاء، مساء اليوم. واتضح أن الكثيرين، يمثلون نفس الرأي، وبذلك انفضّ اللقاء، على أمل العودة مساءً.

بعد أن ذهب الجميع، التفت «توم» إلى «جاك»: لقد كان لقاء هاماً جداً. إذ كانت فرصة مناسبة، لإلقاء نظرة على ما تمّ التوصل إليه، طيلة هذه الفترة، أليس كذلك؟

«تماماً، هذا صحيح» أكد «جاك» ذلك: إنّ هذه العودة إلى تقييم الماضي، تساعدنا في الماضي قُدمًا، وبشكل أفضل، على الطريق الطويل الذي بدأناه. «أجد نفسي متوترًا، لسماع ما سيقال اليوم مساءً»، قال «توم». أقصد بذلك، ليس فقط، من قبل العاملين في «RimCo»، إنما أيضاً، من ضيوفنا الليلة: الزبائن، الموردين، المستثمرين، الممولين، والعائلات، والأقارب.

\* \* \*

وفي المساء، كان «جاك» قد اندمج مع المدعوين، متنقلاً بينهم، في محاولة لمعرفة خبرتهم مع «RimCo»، بعد انطلاقتها في رحلة الإدارة بالقيم. وكل الذين تحدّث إليهم، كانوا مستعدين لنقل خبراتهم. وفيما يلي بعض القصص، التي سمعها «جاك» هذا المساء:

• زبون قديم، في تعامله مع الشركة: «منذ أن بدأت «RimCo» بتطبيق تجربة الإدارة بالقيم، تغيّرت توقعاتنا، وتعمّقت علاقتنا. فالإدارة بالقيم، من وجهة نظري، هي الإدارة التسويقية الأكثر ثباتاً وإقناعاً، التي يمكن أن توضع في متناول أية شركة».

• زبون جديد: «عندما روى لنا العاملون في «RimCo»، عن تحديدهم للقيم والأهداف، في إطار تجربة الإدارة بالقيم، اعتقدنا حينها، أنها مسألة جميلة وجيدة. ولكن أيضاً، كان علينا أن نتصور، أنها مسألة جدية».

«RimCo» أحالت كلماتها، إلى أفعال متتالية، وهذا للأسف، من النادر أن يشاهده المرء اليوم. فلم يعد المرء يتوقع، أو ينتظر، أن يستلم منتجات سيئة، أو أن يعامل من قبل العاملين، بشكل غير لائق. فالعاملون يتقيدون بمواعيدهم مع الزبائن، ويقدمون منتجات، وخدمات جيدة.

- زبون آخر: «أما ما يتعلق بقسم الإصلاح والصيانة في «RimCo»، فأتمنى أن يتخذ الموردون الآخرون، من هذا القسم، نموذجاً يحتذى. لم يعد هنا الكثير، مما يمكن الحديث عنه، باعتباره سلباً. ولكننا نعلم مسبقاً، أنه فيما لو حدثت مشكلة ما، فهناك من نتحدث إليه. يسمعون باهتمام، ويبادر إلى مساعدتنا، في إيجاد الحل اللازم».

- أحد الموردين: إن أغلب الزبائن الذين نتعامل معهم، يحتاجون لأن نجري وراءهم أشهراً طويلاً، لتحصيل مستحققاتنا. ولكن، ليس «RimCo»، فهي تدفع ما عليها، وتحترم ما نقوله، أو تعد به.

- ممول: «تعدُّ «RimCo» مثلاً حياً، يشار إليه بحماس، في الأوساط البنكية، الشركة التي لا تحكمها الخسائر، أو الأرباح، أو الميزانيات، شأن الكثير من الشركات الأخرى - إنما الموقف من العاملين، وعلاقتها بهم».

- مورد: من المميز، أن «RimCo» قد أصبحت في السنوات الأخيرة، تسجل أفضل النتائج في قطاعها، من خلال علاقتها بالزبائن، والموردين، أفضل النتائج، حتى بالنسبة لنا، نحن الذين نعمل في هذا القطاع، سنوات طويلة قبلها.

كان «جاك» يستمتع طيلة هذا الوقت، مندهشاً، كيف أن «RimCo»، قد حققت هذه النتائج القياسية، في علاقتها بالزبائن والموردين، وفي وقت قصير جداً.

• مساهم: إن أحد الأشياء الهامة، في علاقتنا بهذه الشركة، هو ما قدمته هذه الشركة لنا، والذي هو موضع فخر واعتزاز. وبالطبع أفرحتني في السنوات الأخيرة، التطورات المالية التي حققتها الشركة، ولكن ما يفرحني أكثر، هو هذا الشعور بالفخر، لأن تكون منتمياً إلى هذه الشركة، للدرجة التي أعتبرها، كما لو أنها ((شركتي)).

تحدّث «جاك» أيضاً، إلى عاملين، ومستخدمين، ومساعدين، وسمع قصص النجاح المتعددة، وكيف أنّ عملية الإدارة بالقيم، لم تقتصر في آثارها، على تغيير أسلوب وطبيعة العمل، بل تعدت ذلك، إلى حياتهم الخاصة. إن أحد المساهمين في رأسمال الشركة، والذي كان يوماً ما محافظاً للمدينة، أعرب عن إعجابه حول مسؤولية واهتمام الشركة، بالقضايا الاجتماعية والإنسانية.

وأخيراً، جاء دور «لسلي»، (زوجة توم)، المتحدثّة الأكثر أهميةً، في علاقتها بعملية الإدارة بالقيم: لقد شعر الجميع في عائلتنا، بنوع ذلك التغيير. «فتوم»، يتذوّق حياته اليوم أكثر، ونحن أيضاً، قياساً بتلك المرحلة، ما قبل انطلاقة هذه العملية.

\* \* \* \* \*

الفصل العاشر

مواصلة الخطى





## الفصل العاشر

### مواصلة الخطى

في الأسابيع التالية، كان «توم» يجلس في مكتبه، تاركاً لنفسه حرية السباحة في فضاء أفكاره. وبعد دقائق ستدخل عليه «Kara Martin»، إحدى الشابات التي ترأس «مؤسسة تجميل» أنشئت حديثاً. وكان «جاك كانيغهام» قد إتصل به سائلاً، ما إذا كان يستطيع مقابلة الشابة «كارا». هذه، التي تريد أن تدخل بشركتها، تجربة «الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً».

وكان شريط الأحداث الأخيرة، يمرّ سريعاً أمام عيني «توم»، في حفل العشاء، بمناسبة العام الثالث لانطلاقه الإدارة بالقيم (MBV). فبالإضافة إلى قصص النجاح، التي رويت في تلك الليلة، مُنح العديد من الأوسمة والمكافآت والجوائز، لأشخاص، وفرق عمل، هؤلاء الذين، لعبوا دوراً هاماً، في دفع الشركة، قدماً إلى الأمام. كل هذه الصورة، كانت موضع استدعاء محبب «لتوم».

وبعد أن تمّ تسليم آخر الأوسمة والمكافآت، وقف «بفرلي جمسون» مخاطباً «توم»: «أعرف أنني أتحدث الآن، بصفتي ممثلاً لجميع فريق العمل، وإنني أعترف، بأن معظمنا قد اتسمت ردود أفعاله بالشك، عندما تقدمت باقتراحك حينها، بأن نبدأ بتطبيق عملية الإدارة بالقيم في الشركة. ولقد عرف كل منا، بأن التغيير ضروري الحدوث. غير أنه وللحقيقة، فقد رأى معظمنا في أسلوب الإدارة السابق، إحدى المشكلات الكبرى في الشركة، ولم نكن مقتنعين جميعاً، بأن لديك المقدرة على قيادة الشركة، على الطريق الجديد».

وتوقف «بيف» لبرهة، تاركاً كلماته، تُحدث أثرها، ثم أردف قائلاً: «بيد أن حماسك المتقد، وموقفك الذي لم يعرف المهادنة لعملية الإدارة بالقيم،

واستعدادك للتعلّم، وتطوير ذاتك، قد أقنعنا جميعاً، أنا وبقية فريق الإدارة، بأن نقف إلى جانبك، في مواصلة الخطى، على هذا الطريق».

نظر «توم» إلى زوجته «لسلي» التي كانت الفرحة تغمر وجهها، في هذه الأثناء، فخورة بما تسمعه عن «توم».

«منذ اليوم، الذي استطعنا فيه، كما نسمع اليوم، أن نحتفل بالعديد من قصص النجاح، تطلّ أهم وأكبر قصص النجاح، قصة «التحوّل» التي عشناها معاً في السنتين الأخيرتين».

توقف «بيف» لبرهة، ثم واصل الكلام: «توم يومانس»، أنت على الطريق السليم، لتصبح نمطاً قيادياً فريداً. القيادي الذي يسمع، ويشعر، ويشارك. وبما أنت عليه، أفضل المدراء، وزميل مخلص، وشريك حقيقي، لكل واحد منّا. ويسعدني ويشرفني في نهاية هذا اللقاء، أن أقدم وساماً آخر لرجل الإدارة بالقيم، لرئيسنا ورئيس مجلس إدارة «Rimco»، «توم يومانس».

لم يعد «توم» يتذكر، ما الذي قاله حين تسلّم وسام التكريم من يد «بيف»، ولكنه عندما يدقق الآن، في اللوحة المعلقة على أحد الجدران في مكتبه، يخالطه شعور بالعرفان والحظ معاً. وتعود أفكاره إلى الوراء، إلى رحلة الإدارة بالقيم، التي ساعدته وشركته طيلة السنوات الثلاث الماضية، للوقوف والاستمرار. وبينما كان لا يزال يفكر في هذه الأحداث، وقع بصره على جملة «الإقتباسات» النظرية، التي جمعها قبل عدة أيام، كنموذج مختصر لرحلة الإدارة بالقيم.

لقد اكتشف «توم يومانس» وجميع العاملين معه في الشركة «Rimco»، الإدارة بالقيم، في التوقيت المناسب، كان «توم» كما يبدو، أكثر الناس حظاً، ومن الذين خلّقوا من جديد، في الوقت الذي كانت فيه، حياته الخاصة، وشبكة الإنهيار. وبذلك، لم يساعد نفسه، بل الكثيرين من أمثاله.

أشار «توم» بيده إلى اللوحة قائلاً: «إنّ الذي تراه اليوم هنا، لا يُعدّ شيئاً قياسياً بما سيأتي يوماً ما..»

### الإدارة بالقيم - مبادئ أساسية -

#### المرحلة الأولى: الشفافية وإزالة الغموض.

• إنَّ المشكلة في سباق الجرذان، أنَّ المرء يظل ذاته، مجرد جرد، حتى لو كسب السباق.

• من المهم في الحياة أن تقرر، ما هو الأهم بالنسبة لك.

• في الشركة التي يتم فيها تطبيق تجربة الإدارة بالقيم، يوجد «رئيس واحد فقط»، وهي «القيم»، تلك التي اتفق الجميع عليها.

• ليست الإدارة بالقيم مجرد برنامج للإدارة، إنها موقف من الحياة.

#### المرحلة الثانية: الاتصال الفعال.

• لا يحدث النجاح الحقيقي، لمجرد الإعلان الشكلي للقيم، إنما بمعايشتها يومياً.

• التواصل الطبيعي، يحتاج إلى محيط آمن.

• يشترطُ التحوُّلُ الفعلي، استجابةً داخل الإنسان، وتغييراً، بحيث تختلف رؤيته للأشياء، كما ردود أفعاله في حالات معينة بذاتها.

• يتوجب علينا، ونحن نضع الإدارة بالقيم، موضع التنفيذ، أن نفعل ما نعتقد، وأن نعتقد بما نفعل.

#### المرحلة الثالثة: التوجّه عبر القيم.

• يشترطُ التوجّه عبر القيم، تغيير عاداتنا، ونماذج سلوكنا، ومواقفنا.

• من السهولة الاعتراف بالمسؤولية تجاه الأشياء، إن وُجدت، والأسهل إن لم تكن.

• ليست المنظمات من يحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، إنما هم الناس.

• الناس العاديون، الذين، يتوجهون عبر القيم المشتركة، ويتبعون أهدافاً مشتركة، يمكنهم تحقيق أشياء غير عادية.



## بطاقات شكر

إننا نُهدي هذا الكتاب، لعائلتنا، أصدقائنا، زملائنا، والمدرسين، وكل أولئك الناس، الذين قابلوا «مفهوم الإدارة بالقيم» باعتقادٍ كبير، وأدخلوه في شركاتهم، وبذلوا، المزيد من الجهد، لتطوير هذا المفهوم. والبعض من هؤلاء، يستحقون شكراً خاصاً، لجهدهم ومساهماتهم الخاصة:

• Jim Ballard: الذي عايش المخطوط الأولي، وقصص الإدارة بالقيم، عبر موهبته الكتابية الخلاقة. ببساطة، إنه الأفضل.

• Marcua Ballinger, Richard C, Paul Baszucki, Sid C, Karen Clary: وكل أولئك الرائعون لدى «Norstan»، الذين رافقوا رحلة الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً، بتعاونهم، وروحهم القيادية، وقواهم الثاقبة. ولقد حقق هؤلاء، وبأساليب مختلفة، نتائج جيدة، وساهموا بذلك، في إغناء حياتهم الإنسانية

• Erv Kamm: رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة «Norstan» الذي يعمل اليوم لدى Digi International، على أسلوب إدارته الرائع، وشخصيته المثالية، وإخلاصه الثابت للمبادئ، التي استطاع من خلال الإدارة بالقيم، أن يضعها موضع التطبيق، وأهمها: «الإدارة الأخلاقية».

• كل العاملين لدى شركة «Holb» لاعتقادهم الراسخ بقيم الشركة، وتصميمهم على معاشة هذه القيم، في الأوقات الحلوة، كما الصعبة، ومن هؤلاء:

Allyn Archer, Pete Refakis, Peter Holt. B.D.Holt, Ann Cass, Larry•

.Mills, Dare Morgan

•مؤسساتنا المتعددة الخدمة، وأبطال القيم، في جميع المستويات والأقسام،  
من أجل مسؤوليتهم المستمرة، للتمسك بالقيم، وايسالها بفعالية، والتوجه  
عبرها.

•أعضاء مجلس الإدارة، لإتحاد الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً، للوقت،  
والدعم، والشجاعة التي منحوها يوماً بعد يوم، لمهمة تحقيق فلسفة الشركات  
- ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً، من خلال عملية الإدارة بالقيم.

•شركاؤنا في مركز بلانكارد للتدريب والتطوير، لتعاونهم ودعمهم في مشروع  
الشركات - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً، وبالأخص Fred Finch, Drea zigarmi,  
Greg kaiser, Laurie HawKins, Ray Snyder, Bill EastmanK Reggie  
. Carew-Tyler, Donc Carew, Dale Traux, Eunice parisi

•زملاؤنا الآخرون، العاملون في المجموعة الاستشارية لإدارة بالقيم، الذين  
اهتموا بعملائنا. ومن هؤلاء: Marv Crowson, Clare Paulson, Bob  
.Patterson

•Michele Jansong Harry Paul، لقدرتهم، وإيمانهم العميق، واستعدادهم  
المثالي، لجعل هذا الكتاب ممكن الصدور، عبر دار النشر الخاصة بهم.

•Mary Falvey Fuller، وخدمتها الإستشارية في - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً.

•Gail Strader, Wendy Seitzinger من إتحاد الشركة الأكثر نجاحاً،

وAmyGourley, Debby Talucci من إدارة «Modern Clerical» في:

Eleanor Terndrup كذلك Skaneateles, New york من مركز بلانكارد

للتدريب والتطوير للخدمات الاحترافية في السكرتاريا، لدى تحضير المخطوط بهذا الكتاب.

• Bob Nelson من مركز بلانكارد للتدريب والتطوير، لمقترحاته في تحرير الكتاب، ولمراجعته القيمة.

• Steven piersanti، رئيس دار النشر: Berrett-Koehler لتعليقاته على التحرير والاخراج.

• وقبل كل هؤلاء، Mary Ann O'Connor, Margie Blanchard لتشجيعهم المستمر ودعمهم لنا بهذا العمل.

\* \* \* \* \*





## مركز تقديم الإدارة بالقيم

عملية الإدارة بالقيم (MBV) Management By Values هي أحد المشاريع المشتركة Joint-Venture لمركز الإدارة بالقيم، ومركز بلانكارد للتدريب والتطوير.

### \* مركز الإدارة بالقيم

د. Michael O'Connor مدير مركز الإدارة بالقيم. ويمكن تصنيف حزمة الخدمات التي يقدمها المركز، لرجال الأعمال الذين يرغبون بتعلم مبادئ وطرق الإدارة - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً، ليطبقوها، سواءاً في حياتهم الخاصة، أو في أعمالهم التجارية:

من هذه الخدمات:

- مشروعات تطوير تنظيمية، متوجهة عبر القيم.
- دعم استشاري، من خلال اتحاد - ٥٠٠ - الأكثر نجاحاً.
- برامج تطوير رائدة.
- محاضرات ولقاءات، خاصة بالتوجه عبر القيم.
- وسائل تعلم، للإدارة عبر القيم.

### \* مركز بلانكارد للتدريب والتطوير:

مركز (BTD)، هو مركز تقديم شامل: لخدمات التدريب والاستشارات، في مدينة: Escondido-California. تأسست هذه المؤسسة في العام

١٩٧٩ ، من قبل Kenneth BlanCard وزوجته Marjorie. ويعمل المركز في مجال تقديم الحلول للأعمال. وشعاره: نحن نساعدك في تحسين عملك، لتصل بشركتك إلى المستقبل. نحن نضمن لك بذلك، بقاءك ونموك المستمر.

\* \* \* \* \*

## المؤلفان

- د. Kenneth Blanchard ، مؤلف لأهم الأعمال الأكثر رواجاً، ومستشار للكثير من الشركات. من أهم الأعمال التي ألفها مع Spencer Johnson ، بعنوان «Minuten-Manager» لاتزال منذ خمسة عشر عاماً، الأكثر رواجاً لدى «New-york Times» و «Business week». بالإضافة لأعمال أخرى هامة،  
مثل :

•Mission Possible.

•Raving Fans.

•Everyone's a Coach.

•Empowerment Taks More than a Minute.

- د. Micheal O'Connor مؤسس لمركز الإدارة بالقيم، والأب الروحي لمفهوم الإدارة بالقيم، الذي عمل عليه أكثر من خمس وعشرين سنة. وهو خبير مرموق في التعامل مع الأفراد، والمجموعات، والتنظيمات. وأهم أدواره، تلك المسماة: «Executive Coach»، و «مستشار المستشارين» أو «مدرب المدربين». مؤلف لأعمال هامة، أهمها :

•Platin – Regel.

•People Smart.

•Mysteries of Motivation.

لديه أكثر من ثلاثين عاماً من الخبرة، في مجال تنظيم المؤتمرات والمحاضرات، تطوير برامج ووسائل التأهيل، والاستشارات في مجال: القيادة وحلّ النزاعات، وإدارة السلوك، وتطوير القيم، وإدارة التغيير.



## عناوين صدرت في سلسلة الرضا للمعلومات

| اسم الكتاب  | المؤلف                   | تاريخ النشر |
|---|--------------------------|-------------|
| ١- بيئة النوافذ WINDOWS 3.11                                | م. أحمد شريك             | ١٩٩٤        |
| ٢- مبادئ الصيانة والشبكات                                   | م. عبد الله أحمد         | ١٩٩٤        |
| ٣- معالجة النصوص MS WORD 6.0                                | م. هيثم البيطار          | ١٩٩٥        |
| ٤- ادخل إلى عالم WINDOWS 95                                 | م. مهيب النقري           | ١٩٩٦        |
| ٥- قواعد البيانات MS ACCESS                                 | زياد كمرجي - بيداء الزير | ١٩٩٧        |
| ٦- توابع وماكروا في MS EXCEL 97                             | أ. زياد كمرجي            | ١٩٩٧        |
| ٧- مرجع تعليمي شامل لبرنامج معالجة النصوص MS WORD 97        | د. هيثم البيطار          | ١٩٩٧        |
| ٨- مرجع تعليمي شامل في MS EXCEL 97                          | أ. زياد كمرجي            | ١٩٩٧        |
| ٩- مرجع تعليمي شامل في صيانة الحواسيب الشخصية               | م. عبد الله أحمد         | ١٩٩٨        |
| ١٠- مرجع تعليمي في برنامج الرسم والتصميم الهندسي AUTOCAD 14 | م. احسان مردود           | ١٩٩٨        |
| ١١- المرجع التدريبي الشامل لـ WINDOWS 98                    | م. إياد زوكار            | ١٩٩٨        |
| ١٢- ادخل إلى عالم WINDOWS 98                                | م. مهيب فواز النقري      | ١٩٩٨        |
| ١٣- الإنترنت وإنترانيت وتصميم المواقع                       | م. عبد الله أحمد         | ١٩٩٨        |
| ١٤- تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين     | هاني شحادة الخوري        | ١٩٩٨        |

- ١٥- الإدارة الاستراتيجية للشركات والمؤسسات د.يونس حيدر ١٩٩٩
- ١٦- نظام الـ ISO 9004-1 م.محمد حسن -م.بسام عزام ١٩٩٩
- ١٧- القائد المفكر حافظ الأسد
- والمشروع التنموي الحضاري د.رياض عواد-أ.هاني الخوري ١٩٩٩
- ١٨- فن إدارة البشر د. محمد مرعي مرعي ١٩٩٩
- ١٩- المرجع الشامل لتعليمات برنامج AUTOCAD م. احسان المردود -م. وهبي معاد ١٩٩٩
- ٢٠- الدعاية والتسويق ومعاملة الزبائن م. حنا بللوز ١٩٩٩
- ٢١- المعلومات (المعلوماتية)
- ظروفها وآثارها الاقتصادية - الاجتماعية د. معن النكري ١٩٩٩
- ٢٢- المرجع الشامل لبرنامج 3D STUDIO MAX - الجزء الأول م. جورج عطا لله بركات ١٩٩٩
- ٢٣- دليل الجودة في المؤسسات والشركات د. طلال عبود-أ.ماهر العجي ١٩٩٩
- ٢٤-المرجع المفيد في علم شبكات الحواسيب
- د.معتصم شفا عمري ١٩٩٩
- ٢٥- ادخل إلى عالم ORACLE 8 م. مهيب النكري ١٩٩٩
- ٢٦- أسس إدارة الموارد البشرية د. محمد مرعي مرعي ١٩٩٩
- ٢٧- تعلم برنامج إدارة قواعد البيانات أ. زياد كمرجي - م. مهيب النكري ١٩٩٩
- ٢٨- الدليل الشامل لأساسيات الحاسوب والمعلوماتية م. عبد الله أحمد ١٩٩٩
- ٢٩- الكذبات العشر للعملة د. عدنان سليمان ١٩٩٩
- ٣٠- بعض مسائل الاقتصاد اللاسياسي د. مطانيوس حبيب ١٩٩٩
- ٣١- دليل إعادة تنظيم المؤسسات د. محمد مرعي مرعي ١٩٩٩

- ٣٢- الدراسات التسويقية  
ونظم معلومات التسويق د. طلال عبود - د. حسين علي ١٩٩٩
- ٣٣- مدخل إلى المعلوماتية الطبية م. جورج بركات - أ. هاني الخوري ١٩٩٩
- ٣٤- الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن - جزء ٢ م. حنا بللوز ١٩٩٩
- ٣٥- تعلم كل شيء عن جافا م. مهيب النكري ١٩٩٩
- ٣٦- مبادئ العمل السكرتاري باستخدام برنامج OUTLOOK بيداء الزير ١٩٩٩
- ٣٧- أساسيات الإدارة المالية الحديثة د. دريد درغام ١٩٩٩
- ٣٨- دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات د. محمد مرعي مرعي ١٩٩٩
- ٣٩- التسويق وإدارة الأعمال التجارية م. إياد زوكار ١٩٩٩
- ٤٠- أجهزة التحكم القابلة للبرمجة PLC م. عبده هلاله ١٩٩٩
- ٤١- أمثلة وحالات عملية MS. EXCEL م. إياد زوكار - م. نهال زركلي ٢٠٠٠
- ٤٢- المرجع الشامل لبرنامج 3D Studio Max - الجزء الثاني م. جورج بركات ٢٠٠٠
- ٤٣- الأساليب الحديثة في التسويق د. حسين علي ٢٠٠٠
- ٤٤- البرمجة في Access 2000 باستخدام VBA د. باسل الخطيب ٢٠٠٠
- ٤٥- مرجع في بنية الحواسيب الشخصية وصيانتها م. عبد الله أحمد ٢٠٠٠
- ٤٦- دليل المحترفين إلى Corel Draw 9 م. سامر سعيد - م. حنان مسلم - م. مصعب النكري ٢٠٠٠
- ٤٧- المرجع الشامل في برنامج معالجة النصوص MS Word 2000 د. هيثم البيطار - بوليت صارجي ٢٠٠٠



- ٢٠٠٠ إشراف م. قاسم شعبان ٤٨- مرجع أساسيات الحوسبة  
الجزء الأول: أساسيات الحاسوب
- ٢٠٠٠ د. محمد مرعي مرعي ٤٩- دليل المديرين في إدارة الأفراد  
وفرق العمل
- ٢٠٠٠ م. مهيب النكري ٥٠- بناء التطبيقات باستخدام  
أوراق دفلور
- ٢٠٠٠ أ. رعد الصرن ٥١- فن وعلم إدارة الوقت

## عناوين ستصدر قريباً

| اسم الكتاب                               | المؤلف                          | تاريخ النشر المتوقع |
|--|---------------------------------|---------------------|
| ١- نظام الشبكات WINDOWS NT               | م. عبد الله أحمد                | ٢٠٠٠                |
| ٢- تقنية المعلومات في إدارة الشركات      | م. قاسم شعبان                   | ٢٠٠٠                |
| ٣- تصميم المواقع WEB DESIGN              | م. عبد الله أحمد                | ٢٠٠٠                |
| ٤- EXCEL 2000 - الجزء الأول              | م. إياد زوكار - م. محمد الضمّاد | ٢٠٠٠                |
| ٥- EXCEL 2000 - الجزء الثاني             | م. إياد زوكار - م. محمد الضمّاد | ٢٠٠٠                |
| ٦- المعلوماتية الطبية                    | د. نبيل دك الباب                | ٢٠٠٠                |
| ٧- أساسيات الإدارة المالية الحديثة - ج ٢ | د. دريد درغام                   | ٢٠٠٠                |
| ٨- مرجع أساسيات الحوسبة ج ٢              | إشراف م. قاسم شعبان             | ٢٠٠٠                |
| ٩- المرجع الأساسي في                     |                                 |                     |
| MICROMEDIA DIRECTOR 7                    | أ. وائل جلال                    | ٢٠٠٠                |
| ١٠- الدليل العملي لتطبيق                 |                                 |                     |
| نظام ال HACCP                            | م. ماهر العجي - م. ميلاد عريش   | ٢٠٠٠                |
| ١١- من الفكرة إلى المنتج - إدارة الإبداع | د. حسين علي                     | ٢٠٠٠                |
| ١٢- دليل المطورين إلى Delphi             | م. حسن شاليش حسن -              |                     |
|  | م. سامر سعيد - م. ميشيل الياس   | ٢٠٠٠                |

## المترجم في سطور

### د. عدنان سليمان

- دكتوراه في اقتصاديات التنمية من ألمانيا.
- أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق.
- رئيس قسم التدريب في المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق (١٩٩٥-١٩٩٩).

- له العديد من الأبحاث حول:

- قضايا التخلف والتنمية.
- العولمة وتداعياتها على المجتمع العربي.
- المرأة والمعرفة السكانية.
- نقد الخطاب التنموي.
- والعديد من الدراسات الاقتصادية الأخرى.

### أعمال مترجمة عن الألمانية

- الكذبات العشر للعملة، جيرالد بوكسبرغر - هارالد كليمنتا، دار الرضا للنشر، ١٩٩٩.
- القرن الأمريكي، بول كندي، الفكر العربي، معهد الإنماء العربي ببيروت، ٢٠٠٠.